

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

Hanna Peltomäki

Listamattoman osakeyhtiön hyvä hallitustyöskentely

Pro gradu –tutkielma

Tampere 2015

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu

PELTOMÄKI, HANNA: Listaamattoman osakeyhtiön hyvä hallitustyöskentely

Pro gradu –tutkielma:

Yritysjuridiikka

Joulukuu 2015

Osakeyhtiölain (21.7.2006/624) mukaan jokaisessa osakeyhtiössä tulee olla hallitus. Liiketoimintaympäristön nopea ja jatkuva kehittyminen luo organisaatioille paineita saada kaikki rajalliset resurssit mahdollisimman tehokkaasti hyödynnettyä, jotta kyetään vastaamaan kilpailuun joustavasti ja tehokkaasti. Yhtenä osakeyhtiöiden keskeisistä menestystekijöistä nähdään hyvä hallitus, joka pystyy lainsäädännöllisten minimit tehtäviensä lisäksi luomaan yhtiön osakkeenomistajille ja yhtiölle itselleen lisäarvoa.

Viime vuosien aikana huomio listayhtiöiden ohella on kohdistunut myös listaamattomien osakeyhtiöiden hallituksia ja niiden työskentelyä kohtaan. Tätä huomiota on varmasti herätelleet julkisuuteen päätyneet ongelmat osakeyhtiöissä, joiden kautta myös hallituksen relevantti rooli yhtiön toiminnan suunnannäyttäjänä ja valvojana on tunnustettu. Keskusteluihin on noussut aiempaa enemmän corporate governancen merkitys. Suomen kielelle täysin vakiintunutta käännöstä termille ei ole, mutta yhtenä hyvänä vaihtoehtona nähdään yhtiön hyvä hallintotapa. Tässä tutkielmassa yhtiön hyvää hallintotapaa lähestytään hallitustyön näkökulmasta.

Osakeyhtiölaissa on hallitukselle määritelty vastuu huolehtia yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä (OYL 6:2), jota kutsutaan myös hallituksen yleistoimivallaksi. Tutkielmassa keskitytään hyvään hallitustyöskentelyyn yleistoimivallan puitteissa. Hyvän hallitustyöskentelyn määritelmä ei kuitenkaan täysin tule selitetyksi osakeyhtiölain säännöksiin, joten tässä tutkielmassa perehdytään hyvän hallitustyöskentelyn selvittämiseen.

Tutkielmaa lähestytään sekä juridisesta että strategisesta näkökulmasta käyttäen lainoppia ja liiketaloustiedettä. Taustalla vaikuttaa lisäksi päämiesagenttiteoria, joka avaa omistajien ja operatiivisen johdon suhdetta. Hallituksen toimintaan vaikuttavat monet tilannetekijät, kuten omistusrakenne, toimiala, elinkaaren vaihe ja yhtiön koko. Kaikenkokoisten yhtiöiden tilanteessa voidaan kuitenkin nähdä merkityksellisenä pohtia hallitustyötä ja sen jäseniä siitä näkökulmasta, kuinka nämä tukevat yhtiön ja sen omistajien liiketoiminnallisia tulevaisuuden tavoitteita.

Sisällysluettelo

TIIVISTELMÄ	I
LÄHTEET	IV
LYHENTEET	VIII
1 JOHDANTO	1
1.1 TUTKIMUSAIHE	1
1.2 LISTAAMATTOMAN OSAKEYHTIÖN CORPORATE GOVERNANCE	5
1.3 TUTKIMUSONGELMA JA RAJAUKSET	8
1.4 METODI.....	11
1.5 TUTKIELMAN RAKENNE	12
2 HALLITUKSEN ASEMA OSAKEYHTIÖSSÄ	14
2.1 OSAKEYHTIÖN HIERARKIA	14
2.2 PÄÄMIES-AGENTTITEORIA	16
2.3 HALLITUKSEN JA OMISTAJIEN SUHDE.....	18
2.4 HALLITUKSEN ROOLI OSAKEYHTIÖSSÄ	21
3 HALLITUKSEN TEHTÄVÄT	24
3.1 OSAKEYHTIÖLAKIIN PERUSTUVAT TEHTÄVÄT	24
3.1.1 Yleistoimivalta	24
3.1.2 Hallituksen muut tehtävät	25
3.1.3 Hallitus yhtiön edustajana	27
3.2 HALLITUKSEN OYL:N YLEISTOIMIVALLASTA JOHDETTAVAT TEHTÄVÄT	29
3.2.1 Hallitus yhtiön strategian määrittelijänä	29
3.2.2 Toimitusjohtajan valinta, tukeminen ja valvonta.....	31
3.2.3 Hallituksen velvollisuus riskienhallintaan	33
4 HALLITUSTYÖSKENTELYYN VAIKUTTAVAT SEIKAT	38
4.1 YLEISTÄ HALLITUKSEN MONINAISESTA TYÖSKENTELYKENTÄSTÄ.....	38
4.2 YHTIÖN TILANNETEKIJÖIDEN VAIKUTUS HALLITUKSEEN.....	39
4.2.1 Omistusrakenne.....	39
4.2.2 Elinkaari.....	42
4.2.3 Toimiala ja koko	43
4.3 HALLITUKSEN KOKOONPANO	44
4.3.1 Hallituksen jäsenet ja niiden lukumäärä	44

4.3.2	<i>Hallituksen puheenjohtaja</i>	47
4.3.3	<i>Hallituksen monimuotoisuus.....</i>	50
4.3.4	<i>Sisäinen vai ulkoinen hallitus?.....</i>	52
5	HALLITUKSEN TOIMINTA	54
5.1	HALLITUSTYÖSKENTELY.....	54
5.1.1	<i>Hallituksen toiminta käytännössä</i>	54
5.1.2	<i>Tiedonsaannin merkitys hallitustyössä</i>	55
5.2	STRATEGISESSA HALLITUKSESSA TARVITTAVA OSAAMINEN	57
5.2.1	<i>Hallituksen osaamisesta yleisesti</i>	57
5.2.2	<i>Hallituksen jäsenen osaaminen yksilönä</i>	60
5.2.3	<i>Hallituksen osaaminen ryhmänä.....</i>	63
5.3	HALLITUSTYÖSKENTELYN KEHITTÄMINEN.....	64
5.3.1	<i>Yleistä hallituksen kehittämisestä</i>	64
5.3.2	<i>Hallituksen osaamisen ja kokoonpanon kehitys.....</i>	66
5.3.3	<i>Hallituksen tehokkaampi tapa toimia</i>	68
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	69

LÄHTEET

Aarnio, Aulis: Laintulkinnan teoria. Yleisen oikeustieteen oppikirja. Werner Söderström Osakeyhtiö. Porvoo-Helsinki-Juva 1989.

Aarnio, Aulis: Mitä lainoppi on? Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki 1978.

Adams, Renée ja Ferreira, Daniel: Women in the boardroom and their impact on governance and performance. 2009. Journal of Financial Economics 94. Pp 291-309. Saatavilla: <http://personal.lse.ac.uk/FERREIRD/gender.pdf>. Viitattu 18.12.2015

Airaksinen, Manne; Pulkkinen, Pekka ja Rasinaho, Vesa: Osakeyhtiölaki I. Toinen, uudistettu painos. Talentum. Helsinki 2010.

Arvopaperimarkkinayhdistys: Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance). 2010. Saatavilla: <http://cgfinland.fi/suositukset/suomen-listayhtioiden-hallinnointikoodi-corporate-governance/>. Viitattu 2.9.2015.

Christy, Jonathan A.; Matolcsy, Zoltan B.; Wright, Anna ja Wyatt, Anne: Do Board Characteristics Influence the Shareholders' Assessment of Risk for Small and Large Firms? A Journal of Accounting, Finance and Business Studies. ABACUS. Vol 49. No. 2. 2013. 161-196.

Conger, Jay A. ja Lawler III, Edward: Building a High-Performing Board: How to Choose Right Members. Int. Studies of Mgt. & Org., vol. 38, no. 3, Fall 2008, pp. 71-97.

Deloitte: Board Practices Report. Perspectives from the boardroom. 2014. Saatavilla: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/regulatory/us-2014-board-practices-report-final-9274051-12122014.pdf>. Viitattu 10.12.2015

EcoDa, the European Confederation of Directors' Associations: Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe. An Initiative of ecoDa. 2010. Saatavilla: http://www.ecgi.org/codes/documents/ecoda_unlisted_companies_mar2010_en.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto ja Ernst & Young. Kasvun ajurit 5. Hallitustyöskentely kasvun ja kilpailukyvyn menestystekijänä – Kasvuyritysten ja Pk-yritysten vertailu. 2009. Viitattu 16.12.2015. Saatavilla: http://pda.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/Kasvun_ajurit120509.pdf. Viitattu 15.12.2015

Erma, Juhani; Rasila, Tommi ja Virtanen, Olli V.: Hyvä hallitustyö. Kolmas, uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari. WS Bookwell Oy. 2010.

Financial Reporting Council: UK Corporate Governance Code, Saatavilla <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Codes-Standards/Corporate-governance/UK-Corporate-Governance-Code.aspx>. viitattu 10.9.2015.

Finnvera: Hyvä hallitus – menestyvä yritys. Hallitustyöskentelytyökirja. 2004. Kuopio.

Gaur, Sanjaya S.; Bathula, Honoku ja Singh, Deeksha: Ownership concentration, board characteristics and firm performance. *Management Decision*. 2015. Vol 53 lss 5 pp. 911-931.

Gray, Stephen ja Nowland, John: Is prior director experience valuable? *Accounting and Finance* 53. 2013. 643-666.

Hannula, Antti: Hallitustyöskentelyn käsikirja. WSOY 2003 Arvopaperimarkkinayhdistys ry

Hannula, Antti ja Kari, Matti: Osakassopimukset. Praktika. WSOYpro. Helsinki 2007.

Haapanen, Mikko; Lainema, Matti; Lehtinen, Lasse ja Lähdesmäki, Tuomo: Hallitus, Omistajan asialla – Johdon tukena. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki 2002.

Helminen, Sakari: Osakeyhtiön yhtiöjärjestys. Talentum. Helsinki 2006.

Hirvonen, Ahti; Niskakangas, Heikki ja Steiner, Maj-Lis: Corporate governance – Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki 2003.

Hirvonen, Ahti; Niskakangas, Heikki ja Wahlroos, Juha: Hyvä hallitustyöskentely. Werner Söderström Osakeyhtiö. Porvoo Helsinki Juva. 1997.

Hoppu, Esko ja Hoppu, Kari: Kauppa- ja varallisuusosoikeuden pääpiirteet. WSOYpro. Helsinki 2011.

Husa, Jaakko; Mutanen, Anu ja Pohjalainen, Teuvo: Kirjoitetaan juridiikkaa. Ohjeita oikeustieteellisten kirjallisten töiden laatijoille. Talentum. Helsinki 2008.

Huse, Morten ja Zattoni, Alessandro: Trust, Firm Life Cycle and Actual Board Behavior. Evidence from "One of the Lads" in the Board of Three Small Firms. *International Studies of Mgt. & Org.*, vol. 38, no. 3, Fall 2008, pp. 71–97.

Ilveskero, Mika: Hyvä hallinnointi listaamattoman osakeyhtiön kilpailukeinona. *Tilintarkastus* N:o 2/2010, s. 13-15.

Keskuskauppakamari: Keskuskauppakamarin kannanotto koskien listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämistä, tammikuu 2006. Saatavilla: http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/01/kannanotto_cg2006.pdf.

Keskuskauppakamari: Listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittäminen. Corporate governance. Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämiseksi. 2006. http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/01/asialuettelo_suomi_2006.pdf

Kroll, Mark; Walters, Bruce A. ja Wright, Peter: Board Vigilance, Director Experience and Corporate Outcomes. *Strategic Management Journal*. 2008. 29: 363-382.

Kyläkallio, Juhani; Iirola, Olli ja Kyläkallio, Kalle: Osakeyhtiö I. Edita. Helsinki 2012.

Lainema, Matti: Hallituksen strateginen rooli. WSOY 1998.

Lainema, Matti: Strateginen hallitus. Boardman Oy ja Denali Oy. 2006.

Lainema, Matti ja Haapanen Mikko: Vallan tasapaino. Omistajat & Hallitus & Johto. Boardman Oy ja Denali Oy. Tallinna 2010.

Lainema Matti: Hyvä, paha omistaja. Boardman Oy. 2013.

Linnainmaa, Leena: Kehittyvä corporate governance listaamattomissa yhtiöissä. Tilintarkastus 6/2008, s. 12-15.

Linnainmaan, Leena: Pk-yrityksen hallitustyöskentelyn tehostaminen. Tilintarkastus 6/2006, s. 75-77.

Markatian, Garen ja Parbonetti, Antonio: Firm Complexity and Board of Directors Composition. *Corporate Governance*. Blackwell Publishing 2007. Volume 15. Number 6. Pp 1224-1243.

Mäntysaari, Petri: Osakeyhtiö toimijana, WSOY Lakitieto Porvoo 2002.

Mähönen, Jukka & Villa, Seppo: Osakeyhtiö I. Yleiset opit. WSOYpro 2006.

Mähönen, Jukka & Villa, Seppo: Osakeyhtiö I. Yleiset opit. Talentum 2015.

Mähönen, Jukka & Villa, Seppo: Osakeyhtiö III. Corporate governance. Toinen, uudistettu painos. WSOYPRO 2010.

Mähönen, Jukka & Villa, Seppo: Tärkeät päätökset ja toimivalta osakeyhtiössä. Lakimies 1/2011 s. 3-18.

Pajarinen, Mika & Ylä-Anttila, Pekka: Omistajuus ja yritysten menestymienn: analyysia suomalaisella aineistolla. Helsinki. ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, The Research Institute of Finnish Economy, 2006. (Keskusteluaiheita, Discussion Papers, ISSN 0781-6847, No. 1007).

Pirinen, Pasi: Riskiä voi pienentää hyvällä hallitustyöllä, Kauppalehti 25.08.2014, saatavilla osoitteesta <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL141>

5X&ris=4&rid=32794&qid=2&rsi=0&page=0&size=20&hits=15>, viitattu 11.11.2015.

Perheyritysten liitto ry: Hyvät hallintotavat perheyrityksissä – omistajuuden, liiketoiminnan ja perheen hallinta. 2009. Saatavilla osoitteesta URL:http://www.perheyritys.fi/wp-content/uploads/2015/01/hyva_hallintotapaFINAL.pdf, viitattu 11.11.2015.

Puttonen, Vesa: Onko omistamisella väliä? EVA raportti. 2.9.2004. Taloustieto Oy.

Pönkä, Ville: Osakassopimuksen tavoitteet ja voimassaolon hallinta, Edita Prima Oy Helsinki, 2008.

Savela, Ari: Vahingonkorvaus osakeyhtiössä. 3. uudistettu painos. Talentum 2015.

Suomela, Eero toim.: Hallitus ja corporate governance. Näkökulmia yrityksen hyvään hallintoon. KHT-Media Oy. Keuruu 2010.

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance), 15.6.2010

Timonen Pekka: Corporate Governance: Instituutiot ja lainsäädännön merkitys, Kauppakaari, Lakimiesliiton kustannus, 2000

Timonen, Pekka: Johdatus lainopin metodiin ja lainopilliseen kirjoittamiseen. Helsingin yliopiston oikeustieteellinen tiedekunta. Helsinki 1998.

Van der Walt, N.; Ingle, C.; Shergill, G.S. ja Townsend, A.: Board configuration: are diverse boards better boards? Corporate Governance: The international journal in society, Vol. 6, Iss 2, pp.129-147. Saatavilla: <http://dx.doi.org/10.1108/14720700610655141>

Virallislähteet

HE 109/2005 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle uudeksi osakeyhtiölainsäädännöksi.

HE 27/1977 Hallituksen esitys Eduskunnalle uudeksi osakeyhtiölainsäädännöksi.

Muut lähteet

Alliance for Board Diversity: <http://theabd.org>

Catalyst: <http://www.catalyst.org>

Suomen Yrittäjät ry: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyyssuomessa/>

2020 Women on Boards: <https://www.2020wob.com>

Oikeuskäytäntö

KKO 1999:86

KKO 1999:27

KKO 1991:60

KKO 1988:139

Lyhenteet

EK	Elinkeinoelämän keskusliitto
HE	Hallituksen esitys
KKK	Keskuskauppakamari
KKO	Korkein oikeus
KRL	Kaupparekisterilaki
OYL	Osakeyhtiölaki (21.7.2006/624)
TTL	Tilintarkastuslaki (13.4.2007/459)
VOYL	Osakeyhtiölaki (29.9.1978/724)

1 Johdanto

1.1 Tutkimusaihe

Osakeyhtiöiden liiketoimintaympäristön nopea muuttuminen aiheuttaa yhtiöille paineita jatkuvaan kehittymiseen. Yhtiön jokaisen toimielimen tulisi olla rajallisten resurssien vuoksi hyödynnettynä, jotta ollaan kykeneviä vastaamaan yhä tiukentuneeseen kilpailuun markkinoilla. Ainoa osakeyhtiölaissa (21.7.2006/624, myöh. OYL) määrätyistä pakollisista toimielimistä on hallitus, joka tulee jokaisella osakeyhtiöllä olla. Voidaan nähdä, että hallituksella ja sen työskentelyllä on hyvin relevantti rooli yhtiön kilpailukyvyn luomisessa, kehittämisessä ja strategisessa suunnatamisessa.¹ Yhtenä osakeyhtiöiden keskeisistä menestystekijöistä nähdään hyvä hallitus, joka pystyy laissa määriteltujen minimitehtävien lisäksi luomaan merkittävää lisäarvoa niin yhtiölle kuin sen omistajille. Hallituksen rooli nähdään merkittävänä sekä yhtiön toiminnan ja kehittymisen kannalta että omistajien näkökulmasta. Hallituksen nähdään olevan merkityksellinen lisäarvon luonnissa omistajille ja sen toiminnalla saattaa olla luottamusta lisäävä vaikutus yhtiö sidosryhmien suuntaan.² Kaikenkokoisten yhtiöiden kannalta on merkityksellistä pohtia, kuinka päätöksentekojärjestelmät tukevat strategiaa, pitkän aikavälin kannattavuutta ja omistajiarvon kasvattamista koskevaa päätöksentekoa.³

Viime vuosina huomio listaamattoman osakeyhtiön hallitusta ja sen toimintaa kohtaan on kasvanut. Tätä huomiota on varmasti herättänyt suurten ja globaalien yhtiöiden skandaalinomaiset ongelmat⁴, joiden kautta hallituksen merkittävä rooli osakeyhtiölle on havaittu. Voidaan nähdä, että näiden ongelmien myötä on synty-

¹ Aiheesta mm. Hirvonen, Niskakangas & Wahlroos 1997, s. 19-20; Lainema 1998, s. 277; Ilveskero 2010, s. 13-15.

² Ks. mm. Huse ja Zattoni 2008, s. 88-90 ja Lainema 1998, s. 269 ss.

³ Ilveskero 2010, s. 13.

⁴ Esimerkiksi Enron –skandaali Yhdysvalloissa vuonna 2001, jossa aikansa seitsemänneksi suurin Yhdysvaltalainen energiayhtiö Enron ajautui konkurssiin. Yrityksen johto käytti asemaansa hyväkseen manipuloidakseen osakekurssia oman taloudellisen hyödyn kasvattamiseksi. Talousskandaaliin liittyi myös tilintarkastustoimisto Arthur Andersen, jonka tilintarkastustoiminta päättyi tapahtumien vuoksi. Siihen mennessä konkurssi oli Yhdysvaltain suurin. Corporate governanceen alettiin tämän jälkeen kiinnittämään enemmän huomiota vastaavanlaisten tapausten välttämiseksi.

nyt ajatus hallitustyöskentelyn kehittämistarpeesta. Listayhtiöiden lisäksi myös listaamattoman osakeyhtiöt saavat osansa kehityksestä. Listaamattoman osakeyhtiön merkittävä osuus niin Euroopan kuin Suomen talousalueella ja huomattava rooli työllistäjänä on saanut eri tahot kiinnostumaan hallitustyön kehityksestä.⁵ Osakeyhtiön hallitustyöskentelyyn vaikuttavat niin lainsäädäntö kuin erilaiset koodit ja ohjeet, mutta hallituksilla on kuitenkin toiminnassaan hyvin laaja toimintavapaus. Yksi esimerkki tällaisesta hallitustyöskentelyyn vaikuttavasta elementistä on *corporate governance* eli hyvän hallitus- ja hallintotavan noudattaminen.

Osakeyhtiölain säännökset yhtiöiden hallinnon järjestämistä kohtaan ovat hyvin pitkälle samat sekä listaamattomille että listatuille yhtiöille muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta⁶. Osakeyhtiölaissa asetetaan kehys, jonka mukaan määräytyvät johdon tehtävät, velvollisuudet, toimivalta ja vastuu yhtiötä ja osakkeenomistajien kohtaan. Tätä kehystä voidaan kutsua osakeyhtiötä koskevaksi institutionaaliseksi järjestelyksi.⁷ Vaikka kovin selkeää ja tiukkaa sääntelyä ei osakeyhtiön hallitukseen kohdistu, yhdessä osakeyhtiölain kanssa erilaiset koodit ja ohjeet asettavat kuitenkin tietynlaiset kehykset hallituksen toiminnalle. Lainsäädäntö jättää yhtiöille liikkumavaraa yhtiön hallinnosta huolehtimiseen ja asianmukaiseen järjestämiseen, jolloin hallitus voi itse määritellä toimintatavat parhaimmaksi katsomallaan tavalla. Lainsäädännöllä annetaan hallitustyöskentelylle reunaehdot, mutta kovin kaan syvällistä ohjaamista ei lain avulla tehdä. Säännökset on haluttu jättää joustaviksi, sillä samat periaatteet eivät toimi kaikissa yhtiöissä. Väljät ohjeet ja käytännöt on helpompi implementoida, sillä ne antavat yhtiöille mahdollisuuden luoda sopivat järjestelmät huomioiden niiden omat erityispiirteet.⁸

⁵ EcoDan (the European Confederation of Directors' Association) mukaan listaamattoman osakeyhtiöt kattavat enemmän kuin 75 % GDP:stä Euroopan talousalueella.⁵ Patentti- ja rekisterihallituksen mukaan Suomessa osakeyhtiöiden lukumäärä oli vuonna 2015 256 390.⁵ Listaamattomien osakeyhtiöiden merkitystä myös Suomen kansantaloudelle tukee Suomen Yrittäjien laskelma, jonka mukaan vuonna 2013 yritysten liikevaihdosta yli puolet (55 %) pk-yrityksissä ja pk-yritysten osuus Suomen BKT:stä on runsaat 40 %.

⁶ Esimerkiksi hallituksen jäsenen toimikausi jatkuu yksityisessä osakeyhtiössä toistaiseksi, kun taas julkisessa osakeyhtiössä jäsenen toimikausi päättyy valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä (6:11 §).

⁷ Mähönen ja Villa 2010, s. 87-88.

⁸ EcoDa 2010, s. 4-5.

Laajan toimintavapauden ansiosta hallitustyöskentelyllä on nähty olevan vaikutusta esimerkiksi yhtiön pitkän aikavälin menestymiseen ja erilaisten muutos- ja kriisitilanteiden hallitsemiseen.⁹ Hallitustyöskentelyn laiminlyönti saattaa aiheuttaa niin yhtiölle, sen sidosryhmille kuin myös hallituksen jäsenille pitkävaikutteisia ongelmia¹⁰. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä hallituksen toiminnalle haasteita tuo yhtiön rakenteiden ja toiminnan sopeutumisen tarve ulkoisiin tekijöihin nopeasti ja joustavasti. Yhä useammin yhtiöt toimivat verkostoissa, joissa niiden tulee keskittyä ydinosaamiseensa luodakseen kilpailuetua. Verkostorakenteiden kehitystä ovat vauhdittaneet mm. kiristynyt kilpailu, uudet markkina-alueet, tuotekehityksen nopeuttamistarve, standardiosien käyttö, uusien jakelukanavien synty ja tietoverkkojen kehitys. Yhtä aikainen toimiminen erilaisissa verkostoissa asettaa uudenlaisia haasteita myös hallitustyöskentelylle, sillä hallituksen tulee pohtia asioita hyvin laaja-alaisesti.¹¹

Yhtiön hallintoon vaikuttavat mm. omistusrakenne, yhtiön elinkaaren vaihe, toimiala ja yhtiön koko. Omistusrakenteen ymmärtäminen on tärkeää, koska omistajien tavoitteet ovat lähtökohtana hallituksen ja johdon työskentelylle sekä yhtiön toimintaperiaatteille. Eri kokoisilla ja erilaisilla omistajilla on toisistaan poikkeavia tavoitteita ja syitä omistukseensa kyseisessä yhtiössä. Mikäli yhtiöllä on lukuisia omistajia, voi olla, ettei yhtiön johdolla ole täysin selvää näkemystä omistajien strategisista tavoitteista. Omistajien toiveet on tärkeä ymmärtää liiketoiminnan taustalla, jotta on mahdollista muodostaa kyseiselle yhtiölle tehokas hallitus sekä luoda sille sopivat toimintaperiaatteet.¹² Yhtiön elinkaaren vaiheet tuovat omat mausteensa hallitustyölle. Lähtökohtaisesti hallituksen tehtävät nähdään sijoittuvan strategiselle tasolle, mutta joissakin tilanteissa hallitus joutuu ottamaan kantaa hyvinkin operatiivisiin seikkoihin. Voidaan nähdä, että strategisen ohjauksen rooli toteutuu yleensä parhaiten toimintansa vakiinnuttaneessa yhtiössä. Operatiivisiin asioihin hallitus

⁹ Aiheesta mm. Ilveskero 2010, s. 13-15.

¹⁰ Tällaisia ongelmia voivat esimerkiksi olla kykenemättömyys suunnata yrityksen strategian uudeleen tarvittaessa tai hallitusjäsenten henkilökohtaiseen vastuuseen ajavat toimet.

¹¹ Haapanen ym. 2002, s. 43-44.

¹² Haapanen ym. 2002, s. 65.

joutuu puuttumaan yleensä juuri toimintansa aloittaneessa tai kriisiytyneessä yhtiössä.¹³

Listayhtiöiden itsesääntelyn kehittämisen tavoitteena on varmistaa, että arvopaperimarkkinoilla toimivien yritysten toimintamallit ja pelisäännöt ovat yhdenmukaiset.¹⁴ Alan toimijoiden itsesääntelyn kehittämiseen osallistumisen mahdollistaminen vähentää myös painetta viranomaissääntelyn lisäämiseen.¹⁵ Listattujen yhtiöiden kehitystoimien jäljissä on aloitettu listaamattomien osakeyhtiöiden hallitusten kehittämiseen tähtäävät toimet. Listaamattomien osakeyhtiöiden hallitustyöskentelyä ei ole säädelty kovinkaan tiukasti, vaikkakin erilaisia ohjeita ja periaatteita toki on olemassa.¹⁶ Erilaisten ohjeiden kautta on nostettu esiin osa-alueita, joiden avulla yhtiö voi siirtyä toiminnassaan rakenteellisten asioiden pohtimisesta kilpailukykyä parantavien strategisten päätösten tekemiseen. Liian tiukka sääntely voisi olla haastavaa luoda ja toteuttaa, joten yleisempien ohjeiden käyttö saattaa olla perustellumpaa.¹⁷ Merkittävimpinä oppaina listaamattomille yhtiöille voidaan nähdä Keskuskauppakamarin ”Asialuettelon listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämiseksi” ja Perheyriyten liitto ry:n ”Hyvät hallintotavat perheyriyksessä”¹⁸. Myös listayhtiöille annettu koodi hallinnon kehittämisestä on suuntaa antava, mutta saattaa olla liian raskas toteuttaa listaamattomissa yhtiöissä esimerkiksi laajojen tiedonantovelvollisuuksien vuoksi.¹⁹

Aihe on monelta kannalta mielenkiintoinen ja ajankohtainen, sillä listaamattomien yhtiöiden hallitustyöskentelyyn ja sen kehittämiseen on kiinnitetty yhä enemmän huomiota viime vuosina erilaisten hallinnointikoodien ja asialistojen²⁰ kautta. Erilaiset yrityskriisit ovat herättäneet keskustelua hallitustyöskentelyn merkityksestä ja sen vaikutuksesta yhtiön liiketoimintaan. Hallituksen osaaminen sekä yhteistyön

¹³ Huse ja Zattoni 2008, s. 71, Erma, Rasila ja Virtanen 2010, s. 51.

¹⁴ Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010, s. 2.

¹⁵ Arvopaperimarkkinayhdistys ry, <http://cgfinland.fi/suosituksset/suosituksset-2/>, 8.11.2015

¹⁶ Esimerkiksi Euroopan listaamattomille yhtiöille on laadittu ikään kuin yhteiset hallintotavan periaatteet. Ks. Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe. 8.11.2015

¹⁷ Ilveskero 2010, s. 13-14.

¹⁸ Perheyriyten Liitto ry, 2009.

¹⁹ Arvopaperimarkkinayhdistys 2010.

²⁰ Suomessa mm. Arvopaperimarkkinayhdistys 2010 ja Kauppakamari 2006.

onnistuminen ovat avainroolissa osakeyhtiön toiminnalle. Hallituksen tulisi vastata niitä tavoitteita ja odotuksia, jotka polveutuvat yhtiön omistajien tulevaisuuden näkemyksistä ja omistajastrategisista suunnitelmista. Hallituksen ja sen jäsenten osaaminen tulisi vastata ja tukea omistajastrategian määrittelemiä tulevaisuuden suuntaviivoja. Omistajien lisäksi hallituksen osaaminen ja työskentely herättävät varmasti mielenkiintoa myös yhtiön muissa sidosryhmissä, kuten rahoittajissa, asiakkaissa, tavarantoimittajissa ja työntekijöissä. Toisinaan hallitus voi tuoda uskottavuutta yhtiön toimintaan. Esimerkiksi taloudellisesti vaikeina aikoina rahoittajat voivat olla hyvinkin kiinnostuneita hallituksen kyvykkyydestä ja maineesta tehdesään rahoituspäätöstä.²¹ Hyvä ja tehokas hallinnointi saattaa myös kasvattaa kiinnostusta tulla yhtiön omistajaksi tai osallistua sen hallitustyöhön ulkopuolisena hallituksen jäsenenä.²²

1.2 Listaamattoman osakeyhtiön corporate governance

Yhtiöiden hyvään hallintaan liittyvä Corporate governance –keskustelu on lisääntynyt 1990-luvulta alkaen mm. suuryhtiö Enronin ongelmien paljastuttua ja sitä on käyty runsaasti Yhdysvalloissa. Euroopassa arvostetaan paljon esimerkiksi Iso-Britanniassa tehtyä työtä arvopaperimarkkinoiden itsesääntelyn uudistamiseksi²³. Suomessa corporate governance –keskustelussa on tavallisesti käsitelty yhtiön toimielinten välisen toimivallan jakoa, osakkeenomistajien tiedonsaantimahdollisuutta sekä johdon palkkausta koskevia asioita, mikä voidaan nähdä suhteellisen suppeana koontina niistä asioista, joita osakkeenomistajien ja velkojien varojen suojaamiseen kuuluu.²⁴

Käännöstä termille ”corporate governance” ei suomen kieleen ole vakiintunut. Toisinaan käsite on erilaisissa tilanteissa määritelty eri tavoin. Käsitteen suomenkielisenä vastineena on käytetty lukuisia vaihtoehtoja, kuten yhtiön hallintomalli, hallintokulttuuri, hallintojärjestelmä sekä yhtiön valvonta- ja ohjausjärjestelmä ja omista-

²¹ Huse & Zattoni 2008, s. 80-83.

²² Linnainmaa 2006, s.77.

²³ Esimerkiksi Financial Reporting Councilin ylläpitämä Corporate Governance Code.

²⁴ Mäntysaari 2002, s. 43.

jista lähtevä johdon toiminnan valvonta. Termin sisällöstä on vielä useampia näkemyksiä kuin määritelmiä. Useimmiten termillä tarkoitetaan kuitenkin osakeyhtiön hyvää hallintotapaa.²⁵ Yksi kattava määritelmä kuvaa hyvin termin laajuutta: *”corporate governance tarkoittaa yritystoiminnan organisoitumiseen ja yritysrahoitukseen liittyviä päätöksenteko- ja valvontamekanismeja sekä yrityksen erilaisten etutahojen aseman ja oikeuksien määrittelyä”*.²⁶ OECD on määritellyt termin näin: *”Procedures and processes according to which an organisation is directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among the different participants in the organisation – such as the board, managers, shareholders and other stakeholders – and lays down the rules and procedures for decision-making.”*²⁷ Corporate governance siis kuvaa kuinka yrityksen eri toimielinten, omistajien, hallituksen ja johdon valta ja vastuut ovat jakautuneet ja kuinka yhtiön omistaja ja johto toimivat yrityksen hyväksi loukkaamatta muita sidosryhmiä.²⁸ Corporate governancen laajassa määritelmässä otetaan huomioon yhtiön kaikkien sidosryhmien, kuten osakkeenomistajien, luotonantajien, henkilöstön, yhteiskunnan ja asiakkaiden näkökulma. Suppeimmillaan corporate governancella on tarkoitettu puhtaasti osakkeenomistajien ja johdon välistä suhdetta ja näiden välistä intressiristiriitaa, jota nimitetään akateemisessa kirjallisuudessa *päämiesagenttiteoriaksi*. Yksinkertaisimmillaan teoriassa on kyse osakkeenomistajan mahdollisuuksista varmistua operatiivisen johdon toimivan heidän parhaakseen.²⁹

Corporate governancen ja yhtiöoikeuden ero hämärtyy jatkuvasti, sillä corporate governance –periaatteet rakentuvat lainsäädännöllisen kehikon päälle. Toisaalta haasteeksi saattaa muodostua sääntelyn tarpeeton lisääntyminen alun perin vapaaehtoisten suositusten muuttuessa pakottaviksi.³⁰ Corporate governancen oikeudellinen ulottuvuus sisältää eri tahojen aseman ja oikeuksien määrittelyyn liittyviä kysymyksiä siltä osin, kuin ne ovat luonteeltaan oikeudellisia eivätkä esimer-

²⁵ Hoppu ja Hoppu 2011, s. 297 ja Hirvonen, Niskakangas ja Steiner 2003, s. 23.

²⁶ Timonen 2000, s. 5.

²⁷ <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6778>, viitattu 19.12.2015.

²⁸ Hirvonen ym. 2003, s. 23.

²⁹ Haapanen ym. 2002, s. 62-63.

³⁰ Airaksinen, Pulkkinen, Rasinaho 2010, s. 411.

kiksi taloudellisia tai poliittisia. Koska merkittävä osa erilaisista ohjaimista on kuitenkin normatiiviseen ainekseen (sääntelyyn, itsesääntelyyn tai sopimuksiin) perustuvaa, oikeudellinen ja oikeustieteellinen näkökulma on kokonaisuuden kannalta perusteltu.³¹ Kotimaisissa ja kansainvälisissä corporate governance –koodeissa tavoitellut ”mahdollisimman hyvät” corporate governance – järjestelmät ja käytännöt sisältävät laissa säädettyjä vaativampia käytäntöjä ja menettelytapoja. Kaiken kaikkiaan corporate governance koodeille on ominaista se, että ne perustuvat sisällöllisille tavoitteille ja vaatimuksille. Merkittävä osa esillä olevista kysymyksistä on sellaisia, että lainsäädäntö (yleisimmin yhtiö-, arvopaperimarkkina-, kirjanpito- ja tilintarkastusnormistot) muodostaa kyllä perustan, muttei enempää. Yleensä suositukset eivät rajoitu pelkästään lainsäädännön ja viranomaisohjeiden mukaisen minimiedellytysten täyttämiseen vaan niissä pyritään vaativampien standardien asettamiseen. Tavoitteena ei siis ole yksinomaan ”lainmukainen” vaan ”lainmukainen ja hyvä” corporate governance –järjestelmä. Tämä korostaa sitä, että lainsäädännöllä ei parhaimmillaankaan voida luoda hyvää corporate governance –järjestelmää, vaan ainoastaan mahdollistaa sellaisen kehittäminen ja ylläpitäminen.³²

Monet corporate governanceen liittyvät ohjeistukset ja tutkimukset ovat lähestyneet aihetta listattujen yhtiöiden näkökulmasta. Listaamattomat yhtiöt ovat monessa mielessä hyvin laaja käsite esimerkiksi koon ja omistusrakenteen puolesta. Ne kattavat yli 75 % Euroopan GDP:stä³³. Niillä on suuri vaikutus työllisyyteen ja talouskasvuun. Tämän vuoksi listaamattomiin yhtiöihin ja niiden hallinnon kehittämiseen on viime aikoina keskitytty enemmän kuin ennen. Koska listaamattomien yhtiöiden taustat ja liiketoiminnot ovat hyvin laaja kirjo, ei tiukkojen sääntelyiden tai ohjeistusten ole nähty olevan järkevä vaihtoehto. Kuitenkin työtä yhtiöiden hallinnan kehittämisen tukemiseksi on tehty, jonka avulla ne voisivat itse kehittää itselleen corporate governancen raamit omista lähtökohdistaan käsin.³⁴

³¹ Timonen 2000, s. 5.

³² Timonen 2000, s. 17.

³³ Perustuu vuoden 2010 tilanteeseen.

³⁴ EcoDa 2010, s. 6.

Listaamattoman osakeyhtiön corporate governancea lähestytään tässä hallituksen työskentelyn näkökulmasta. Hyvällä hallitustyöllä nähdään olevan tärkeä rooli esimerkiksi yhtiön osakkeenomistajien kannalta listaamattomissa osakeyhtiöissä. Usein listaamattomien yhtiöiden osakkeiden myynti on haastavampaa kuin listayhtiöiden, joten osakkeenomistajat yleensä sitoutuvat yhtiöön pitkällä tähtäimellä. Heidän kiinnostustaan ja halukkuuttaan investoida listaamattomaan osakeyhtiöön kasvattaa yhtiön hyvin, tehokkaasti ja luotettavasi järjestetty hallinto. Kuitenkin monet listaamattomat yhtiöt ovat pienen joukon omistuksessa, joten hyvän hallintotavan toteutuminen yhtiön johdon ja osakkeenomistajien välillä nähdään usein toimivan. Corporate governancen tavoitteena on ennemminkin luoda puitteet lisäarvon luomiselle, hyvän maineen kehittämiseksi ja varmistaa yhtiön pitkän tähtäimen jatkuvuus ja menestys.³⁵

1.3 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksessa tutkitaan listaamattoman yhtiön hyvää hallitustyötä. Hallinnon kehittämiseen tarkoitetut koodit ottavat kantaa moniin osa-alueisiin, kuten esimerkiksi yhtiökokoukseen, tilintarkastukseen ja tiedottamiseen. Tässä tutkimuksessa keskitytään hyvän hallinnon merkitykseen hallituksen työskentelyn näkökulmasta. Voidaan nähdä, että hyvän hallitustyöskentelyn määritelmä ei täysin tyhjenny osakeyhtiölain säännöksiin. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kautta hahmotellaan, mitä on yhtiön hyvä hallitustyö.

Yhtiön omistajat ja myös hallitus itsessään saattavat kohdata monenlaisia ongelmia. Hallitukseen ei saada tarvittavaa osaamista tai hallitustyö ei ole riittävän syvällistä, jolloin strateginen ohjaaminen jää ohueksi hallituksen ajan kuluessa operatiivisiin tehtäviin. Erityisesti listaamattomien yhtiöiden toiminnassa haastetta tuo omistajien, hallituksen ja operatiivisen johdon sekoittuminen.³⁶

³⁵ EcoDa 2010, s. 7.

³⁶ Aiheesta mm. EcoDa 2010, s. 12 ja Finnvera 2004, s. 3.

Hallituksen rooli ja toiminta ovat hyvin yhtiökohtaisia, sillä jokaisella yhtiöllä on omat tarpeensa ja erityispiirteensä johtuen muun muassa toimintaympäristön vaikutuksesta. Jotta ymmärretään syvällisesti, mitä on hyvä hallitustyö listaamattomassa osakeyhtiössä, tulee havainnoida hallitustyöhön liittyvät elementit. Tutkielmassa hahmotellaan ne osa-alueet, jotka vaikuttavat yhtiön hallitustyöskentelyn hyvyyteen. Hyvän hallinnon osa-alueiden ymmärtäminen on tärkeää muun muassa hallituksen toiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on myös pohtia sitä, miten listaamattoman osakeyhtiön hallitustyötä voisi kehittää kohti *hyvää hallitustyötä*. Jotkut yhtiöt toimivat jo listayhtiöille annettujen suositusten mukaisesti, mutta joissakin yhtiöissä suositusten käyttöönotto tarkoittaisi isoja rakenteellisia muutoksia. Tutkimuksessa tuodaan esille niitä kohtia, joita pohtimalla ja kehittämällä listaamaton yhtiön voisi päästä siirtymään toiminnassaan rakenteellisten asioiden pohtimisesta kilpailukykyä parantavien strategisten päätösten tekemiseen. Keskuskauppakamari on kannanotossaan kehottanut niitä yhtiöitä, joiden ei ole mahdollista siirtyä noudattamaan suosituksia, pohtimaan kehittämistä omista lähtökohdista käsin. Tutkielmassa nostetaan esille erilaisia vaihtoehtoja yhtiön hallinnon kehittämiseen keskipisteenä hallitus.³⁷

Tutkimuksen keskiössä oleva listaamattoman osakeyhtiön hyvä hallitustyö voidaan vielä tiivistää seuraaviin alakysymyksiin:

1. Mitä tarkoitetaan osakeyhtiön hyvällä hallitustyöskentelyllä?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat hyvään hallitustyöhön?
3. Miten osakeyhtiön hallitusta ja sen toimintaa voisi kehittää?

Tässä tutkielmassa keskitytään OYL 6:2 §:n määrittelemiin hallituksen yleistöimivaltaan liittyviin tehtäviin ja erityistehtävät tuodaan esiin lähinnä mainintana. Osakeyhtiölain määrittelemien tehtävien lisäksi hallituksella nähdään olevan lukuisia muita tärkeitä tehtäviä. Muun muassa Kyläkallio, Iirola ja Kyläkallio ovat listanneet

³⁷ Keskuskauppakamari 2006.

useita hallitukselle kuuluvia osa-alueita³⁸, mutta ei ole mielekästä lähteä niitä tässä tutkielmassa erittelemään. Näitä tehtäviä voidaan tuoda esimerkinomaisesti esille tarpeen vaatiessa, mutta painopiste on hallituksen yleistöimivallan alueella. Hallituksen laajasta päätäntävallasta seuraa suoraan, että hallituksella on myös laaja vastuu.³⁹ Tässä tutkielmassa hallituksen ja hallituksen jäsenen vastuuta ei ole mahdollista avata sen laajemmin.

Listayhtiöllä tarkoitetaan julkisen kaupankäynnin kohteena olevia yhtiöitä, joiden osakkeita voi ostaa ja myydä esimerkiksi Helsingin pörssissä eli NASDAQ OMX Helsingissä. Listaamattomalla yhtiöllä tarkoitetaan osakeyhtiötä, joka ei ole noteerattu pörssissä. Yhtiön koolla, omistajuudella tai muulla ei ole vaikutusta. Tässä tutkielmassa keskitytään listaamattomien yhtiöiden toimintaan ja listayhtiöiden toimintaa tarkastellaan ainoastaan siitä näkökulmasta, mikä voisi auttaa myös listaamattomia yhtiöitä hallitustyöskentelynsä kehittämiseen. Listayhtiöiden hallitustoiminta on säännellympää ja sen tulee monessa suhteessa olla avoimempaa kuin listaamattomien yhtiöiden.⁴⁰ Huolimatta suuresta vaikutuksesta esimerkiksi BKT:hen listaamattomien yhtiöiden hallitustyöskentely on vähemmän säänneltyä, vaikka yleinen kiinnostus hallitustyöskentelyä kohtaan on kasvanut. Vaikka listaamattomien yhtiöiden hallitustyöskentelyn kehittämiseksi on jo käärity hihat, töitä vielä riittää. Tätä työtä ei ainakaan osaltaan helpota se, että yritykset ovat hyvin monimuotoisia ja erilaisissa lähtökohdissa. Liian tiukka sääntely saattaisi kääntyä itseään vastaan. Voidaan kuitenkin nähdä, että tarve kehittämisen tukemiselle on olemassa.

³⁸ Kyläkallio, Irola, Kyläkallio 2012, s. 544-555.

³⁹ Hallituksen jäsen voi joutua vastuuseen yhtiötä, osakkeenomistajaa tai muuta henkilöä kohtaan. Hirvonen, Niskakangas, Steiner 2003, s. 103.

⁴⁰ Listayhtiön hyvä hallinnointi edellyttää luotettavaa ja ajantasaista tiedottamista. Tämä tukee osakkeiden oikeaa hinnanmuodostusta ja edistää luottamusta arvopaperimarkkinoita kohtaan. Yhtiön antamien tietojen perusteella voidaan arvioida yhtiön hallinnointi- ja ohjausjärjestelmän toimintaa ja tehdä omistusta koskevia päätöksiä. Listayhtiöiden tulee antaa toimintakertomuksen yhteydessä hallinto- ja ohjausjärjestelmästä selvitys erillisenä kertomuksena. Asiasta lisää Arvopaperimarkkinayhdistys ry, Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi, 2010.

1.4 Metodi

Tässä tutkielmassa aihetta lähestytään *lainopillisen eli oikeusdogmatiikan näkökulmasta*. Oikeusdogmaattisessa lähestymistavassa käytetään etusija- ja käyttöjärjestyssääntöjen määräämässä järjestyksessä voimassa olevia oikeuslähteitä. Keskeisimpänä tutkimusongelmana on lainopillisessa näkökulmassa voimassa olevan oikeuden sisällön selvittäminen kulloinkin kyseessä olevaan ongelmaan.⁴¹ Tässä tutkielmassa lainoppia käytetään listaamattoman osakeyhtiön hyvän hallinnon sisällön selvittämiseen. Voidaan sanoa, että lainoppi on käytännöllistä tai käytännönläheistä tutkimusta.⁴² Lainopillinen näkökulma pyrkii antamaan vastauksen siihen, kuinka kyseisessä tilanteessa tulisi toimia voimassa olevan oikeuden mukaan. Näkökulma on keskeisiltä osiltaan oikeusjärjestykseen kuuluvien sääntöjen tutkimusta ja aivan erityisesti niiden sisällön selvittämiseksi tähtäävää tulkintaa. Toinen lainopin tehtävä on tutkimuskohteen systematisointi eli voimassa olevan oikeuden jäsentäminen.⁴³ Lainopille suomalaisessa keskustelussa vakiintuneen määritelmän mukaan *lainoppi on oikeussäännösten systematisointia ja tulkintaa*.⁴⁴ Lainopille tunnusomaiseen tapaan aihetta lähestytään listaamattoman osakeyhtiön hallitustyöskentelyä ohjaavan voimassa olevan oikeuden tulkinnan ja systematisoinnin kautta. Lainopin tutkimuskohteena on voimassa oleva oikeus ja tehtävänä viime kädessä oikeussäännösten sisällön selvittäminen, joka tapahtuu esittämällä kannanottoja eli tulkintasuosituksia siitä, miten säännöksiä tulisi erilaisissa tyyppitilanteissa soveltaa. Systematisointi on tavallaan tulkinnan tai tulkintojen taustalla.⁴⁵

Systematisoinnin ja tulkinnan keskinäistä suhdetta voi hahmottaa myös Urpo Kankaalta peräisin olevalla jaottelulla ongelmakeskeiseen ja normikeskeiseen lainoppiin. Kysymyksenasettelusta riippuen tutkimustehtävänä on joko muodostaa kokonaiskuva jonkin oikeudellisesti mielenkiintoisen ongelman sääntelystä (ongelmakeskeinen lähestymistapa) tai muodostaa perusteltu käsitys siitä, miten tiettyä

⁴¹ Husa, Mutanen, Pohjolainen 2008, s. 20-21.

⁴² Aarnio 1989, s. 53.

⁴³ Husa, Mutanen, Pohjolainen 2008, s. 20-21.

⁴⁴ Aarnio 1989 s. 52.

⁴⁵ Timonen 1998, s. 12.

säännöstä tai säännöksiä tulisi tulkita (normikeskeinen tai normilähtöinen lähestymistapa. Tässä tutkimuksessa lähestymistapa asiaan on sekä normikeskeinen että ongelmakeskeinen. Tutkielmassa tuodaan esille lainsäädännölliset vähimmäisvaatimukset ja niiden tulkintaa, joka on tyypillistä normikeskeiselle lähestymiselle. Myös ongelmakeskeistä lähestymistapaa käytetään hahmottamaan kokonaiskuvaavaa listaamattoman osakeyhtiön hyvästä hallitustyöskentelystä.

Hallituksen rooli osakeyhtiön toiminnassa voidaan juridisen roolin lisäksi nähdä taloustieteellisestä kulmasta merkittävänä. Tämän vuoksi aihetta on perusteltua lähestyä lainopin lisäksi myös liiketaloustieteellisestä näkökulmasta, jolloin tarkastellaan yritysten ja organisaatioiden päätöksentekoon ja toiminnan ohjaamiseen liittyviä kysymyksiä. Liiketaloustiede on ihmistä ja taloutta tutkiva tiede, jonka tavoitteena on selvittää, kuinka organisaatio saadaan toimimaan ja pysymään tuottavana saavuttaakseen tavoitteensa.⁴⁶ Tässä tutkielmassa liiketaloustieteellistä näkökulmaa käytetään havainnoimaan niitä keinoja, joiden avulla osakeyhtiön hallitus voi pyrkiä toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimuksen taustalla vaikuttaa lisäksi päämies-agenttiteoria. Yhtiöoikeudellisessa ympäristössä päämies-agenttisuhteella pyritään kuvaamaan osakeyhtiön omistajan ja johdon välisen suhteen erityistä sisältöä, joka tiivistyy luottamuksen vaatimukseen sekä johdon velvollisuuteen toimia lojaalisti yhtiön osakkeenomistajien kohtaan.⁴⁷

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielmaan aiheeseen perehdyttävän ja tutkimusongelman esittelevän johdannon lisäksi tutkielma koostuu neljästä substanssiluvusta ja tutkielman kokoavasta johdtopäätösluvusta. Substanssiluvuissa tuodaan esille tutkimuskysymyksien kannalta oleellisia seikkoja hyvän hallitustyöskentelyn hahmottamiseksi.

Luvussa kaksi käydään läpi hallituksen asemaa osakeyhtiössä suhteessa omistajiin, toimitusjohtajaan ja sidosryhmiin. Hallituksen relevantti rooli muunkin kuin

⁴⁶ Neilimo 2001, http://lta.hse.fi/2001/2/lta_2001_02_d5.pdf. Viitattu 20.12.2015.

⁴⁷ Mähönen ja Villa 2015, s. 196.

osakeyhtiölain näkökulmasta tulee ymmärtää, jotta nähdään hallituksen ja sen työskentelyn kehittämisen hyödyllisyys. Luku kolme perehdyttää hallituksen tehtäviin niin juridisesta kuin strategisesta näkökulmasta tutkielman rajaukset huomioon sekä käsittelee hallitusta yhtiön edustajana. Hallituksen tehtävät ja edustaminen ovat tärkeitä sekä hallituksen roolin ymmärtämisen vuoksi että hyvän hallitus työskentelyn hahmottamiseksi. Osakeyhtiölain määrittelemästä hallituksen yleistoimivallasta on johdettu kolme strategisesti merkittävää aihetta tarkempaan käsittelyyn. Näitä ovat yhtiön strategian määrittely, toimitusjohtajan valinta, tukeminen ja valvonta sekä hallituksen rooli yhtiön riskienhallinnassa.

Neljäs luku syventyy tuomaan esille seikkoja, jotka vaikuttavat hyvään hallitus työskentelyyn. Hallituksen rooli ja tehtävät vaihtelevat yhtiöittäin niiden tilannetekijöiden kautta. Luvussa pohditaan erilaisten tekijöiden vaikutusta hallitusta kohtaan. Tilannetekijöiden lisäksi hallituksen kokoonpano niin jäsenten lukumäärän, puheenjohtajan, monimuotoisuuden ja hallituksen koostumuksen vuoksi tuo oman lisänsä hyvään hallitustyöhön. Viidennessä luvussa käydään läpi hallitustyöskentelyä käytännössä, tarvittavaa osaamista ja hallituksen kehittämistä.

Lopuksi tutkielma päätetään yhteenvetoon, jossa kootaan tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisimmät seikat yhteen tuoden vastaukset aluksi määriteltyihin tutkimuskysymyksiin.

2 Hallituksen asema osakeyhtiössä

2.1 Osakeyhtiön hierarkia

Osakeyhtiö on omistajistaan erillinen oikeushenkilö (OYL 1:1). Osakeyhtiölle tyyppillistä erillisen ja itsenäisen luonteen lisäksi on osakepääoman suuruuteen sekä arvoon rajattu omistajien vastuu yhtiöstä ja sen liiketoiminnasta, yhtiön omistajuuden siirtokelpoisuus osakkeiden kaupalla ja erityisen yhtiörakenteen avulla toteutettu johdon ja omistajuuden erillisyyss.⁴⁸ Näistä määritteistä seuraa se, että yhtiön toimista vastaa viimekädessä vain yhtiö ja sen vastuulliset toimijat, joilla on paitsi valtuutus myös velvollisuus toimia oikeuksiensa ja vastuidensa edellyttämässä laajuudessa.⁴⁹ Yhtiö ei voi huolehtia hallinnostaan ”itse”. Yhtiön sisäinen päätöksenteko on osakeyhtiölaissa annettu lähinnä yhtiökokouksen (OYL 5:1), hallituksen (OYL 6:1) ja toimitusjohtajan (OYL 6:17) tehtäväksi. Yhtiön johdon tulee huolellisesti toimien edistää yhtiön etua (OYL 1:8). Toimiminen yhtiön edun mukaisesti merkitse yhtiön johdolle asetettua huolellisuus ja lojaliteettivelvollisuutta yhtiötä ja viime kädessä kaikkia osakkeenomistajien kohtaan. Yhtiön edun mukaan toimiminen sisältää toimimisen yhtiön tarkoituksen mukaisesti.⁵⁰

Yhtiön eri toimielinten välinen suhde määräytyy osakeyhtiölain ja yhtiöjärjestyksen mukaan. Nämä myös määrittelevät kullekin toimielimelle omat tehtävänsä. Osakeyhtiöoikeuden peruslähtökohtiin kuuluu, että ylempi toimielin voi antaa alemmalle ohjeita ja määräyksiä siitä, miten sen tulee menetellä sille kuuluvissa asioissa. Alempi elin on velvollinen noudattamaan näitä ohjeita ja määräyksiä sillä rajoituksella, että mikäli ohjeistuksella vaarannetaan toimielimen itsenäisyys, on alemmalla toimielimellä oikeus ja velvollisuus toimia näistä ohjeista riippumatta. Osakkeenomistajat eivät tosin voi antaa hallitukselle oikeudellisesti sitovia ohjeita tai

⁴⁸ Mähönen ja Villa 2015, s. 33.

⁴⁹ Haapanen ym. 2002, s. 204-205.

⁵⁰ HE 109/2005 vp, s. 40-41.

määräyksiä yhtiökokouksen ulkopuolella.⁵¹ Oikeustaloustieteellinen näkökulma on yksi vaihtoehto lähestyä yhtiön ja hallituksen työnjakoa. Sen mukaan toimielinten välinen hierarkia määräytyy sen perusteella, kumpi taho kantaa suurimman riskin yhtiön menestymisestä. Koska yhtiökokouksen tärkeimpänä tehtävänä on suojata osakkeenomistajien intressejä, kyseisellä toimielimellä tulisi olla viimekätinen mahdollisuus vaikuttaa yhtiön päätöksentekoon. Yrityksen teoriassa on kuitenkin katsottu, että päätöksentekovalta osakeyhtiössä kuuluu lähtökohtaisesti hallitukselle. Yhtiökokouksen asema yhtiön ylimpänä tahona ilmenee lähinnä osakkeenomistajien oikeudesta vaihtaa yhtiön johto.⁵²

Osakkeenomistajat valitsevat hallituksen yhtiökokouksessa.⁵³ Omistajilla on oikeus ohjata hallituksen työskentelyä määrittelemällä sellainen omistajastrategia, joka kuvastaa omistajien tahtotilaa yhtiön tulevaisuudesta. Omistajastrategian lisäksi hallituksen toimintaa ohjaa yhtiön menestyminen. Hallitus ei voi täysin sitoutua omistajien näkemyksiin, sillä hallituksen tulee edistää yhtiön etua. Omistajat voivat halutessaan vaihtaa yhtiön hallituksen, jos he eivät ole vakuuttuneita sen toiminnasta. Omistajien vaikutusvaltaa lisää heidän tapansa ja roolinsa osallistua yhtiön hallintaan. He voivat toimia pelkästään omistajina, jolloin he voivat myydä osakkeensa, mikäli eivät ole tyytyväisiä hallituksen toimintaan. He voivat ottaa aktiivisemman roolin ja valvoa omistajastrategian toteuttamista hallituksen jäsenenä. Useissa yhtiöissä omistajat toimivat lisäksi johdon jäsenenä organisaation operatiivisessa toiminnassa. Vaikka voidaan nähdä, että omistajaohjaus pääosin kulkee reittiä omistajat – hallitus – johto, voivat omistajat vaikuttaa myös suoraan yhtiön johtoon. Erityisesti mikäli he toimivat osana yhtiön johtoa. Omistusrakenteella on suuri merkitys omistajien aseman kannalta. Mitä keskittyneempi omistus on, sitä enemmän omistajalla on valtaa.⁵⁴

Hallituksen tehtävänä on valita osakeyhtiölle toimitusjohtaja.⁵⁵ Hallituksen ja toimitusjohtajan suhdetta voidaan lähestyä tehtävän jaon määrittelyn näkökulmasta.

⁵¹ Pönkä 2008, s. 183-185.

⁵² Mähönen ja Villa 2015, s. 329.

⁵³ HE 109/2005 vp, s. 78.

⁵⁴ Lainema 2013, s. 157-158.

⁵⁵ HE 109/2005 vp, s. 78.

Kun hallituksen tehtävänä on huolehtia hallinnosta ja sen asianmukaisesta järjestämisestä, tulee toimitusjohtajan huolehtia yhtiön jokapäiväisestä juoksevasta hallinnosta hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti (OYL 6:17.1). Vaikka yhtiöllä olisi toimitusjohtaja, voi hallitus yksittäistapauksissa tai yhtiöjärjestyksen määräyksellä tehdä päätöksen toimitusjohtajan yleistoimivaltaan kuuluvassa asiassa. Mikäli hallitus toimii näin, vastuu siirtyy myös hallitukselle. Hallitus voi myös saattaa toimitusjohtajan tehtäväksi kuuluvan asian yhtiökokouksen päätettäväksi (OYL 6:7).

Toimitusjohtajalla on tiedonantovelvollisuus hallitukselle ja sen jäsenelle niissä tiedoissa, jotka ovat tarpeellisia hallituksen tehtävien hoitamiseksi (OYL 6:17.2). Toimitusjohtajan toimimista yhtiön hallituksen jäsenenä ja sen puheenjohtajana ei ole rajoitettu.⁵⁶ Listayhtiöiden hallinnointikoodissa suositellaan näiden tehtävien erottamista, jotta esimerkiksi yhtiön johdon valvonta ei hämärtyisi.⁵⁷ Listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämiseksi tarkoitettussa koodista ei tällaista mainintaa löydy, mutta voisi aiheena olla relevantti pohtia erityisesti niissä yhtiöissä, joissa omistus on hajautunut. Käytännössä tämä voisi olla hieman keinotekoista esimerkiksi hyvin keskittyneen omistuksen osakeyhtiössä, jossa pääomistaja osallistuu aktiivisesti yhtiön operatiiviseen toimintaan. Tällöin tehtävien erottaminen voi olla hankalaa. Hallituksen ja toimitusjohtajan välinen työnjako riippuu hyvin paljon yhtiöstä. Asetelma voidaan nähdä niin, että hallitus määrittää toimitusjohtajan ja hallituksen välisen työnjaon.⁵⁸

2.2 Päämies-agenttiteoria

Päämies-agenttiteoria kuvaa yhtiön johdon ja omistajien erilaisia intressejä ja niiden yhteensovittamista.⁵⁹ Jo 1930 –luvulla taloustieteilijät alkoivat kiinnittää huomiota siihen, että johdolla ja omistajilla saattoi olla erilaisia tavoitteita ja ajatuksia siitä, kuinka yhtiön resursseja tulisi käyttää. Ensimmäinen tätä ongelmaa käsittele-

⁵⁶ Vrt. HE 27/1977 vp, s. 53.

⁵⁷ Arvopaperimarkkinayhdistys 2010, suositus 36.

⁵⁸ Mähönen ja Villa 2010, s. 270.

⁵⁹ Hirvonen, Niskakangas, Steiner 2003, s. 29-30.

vä teos, johon taloustieteessä viitataan, on Berlen ja Meansin vuodelta 1932 peräisin oleva tutkimus, joka käsitteli omistusta ja kontrollia amerikkalaisissa listatuissa yhtiöissä. Agenttiteoria on perinteisesti liitetty vahvasti corporate governanceen ja usein corporate governancen tärkeimpänä tehtävänä mainitaan agenttiongelman ratkaiseminen. Modernissa corporate governance –ajattelussa on peruselementtinä se, miten yritysjohto saadaan toimimaan omistajien etujen mukaisesti.⁶⁰

Agenttiteoria lähtee siitä, että omistaja on päämies ja yritysjohtaja hänen agenttinsa. Valta osakeyhtiössä on viime kädessä omistajalla, sillä he voivat vaihtaa hallituksen tai myydä omistuksensa. Jos yhtiöllä on sekä sama johto että omistaja, ei agenttiongelmasta ole. Laajasta näkökulmasta ajateltuna yhtiö ei ole kuitenkaan vastuussa vain omistajilleen, vaan kaikille sen sidosryhmille.⁶¹ Omistaja luovuttaa olennaisen osan vallastaan operatiiviselle johdolle saadakseen erityisosaamista, mm. liikkeenjohdollista osaamista ja kokemusta. Samalla omistajille syntyy valvonnan tarve, jotta omistaja voi varmistua johdon toimivan hänen intressiensä mukaan. Perinteisessä yksityisyrittäjyydessä tätä haastetta ei ole, koska yrittäjä on sekä yritysjohtaja että rahoittaja. Agenttiteorian perustetta voidaan kuvata niin, että yhtiön tarkoituksena on tuottaa taloudellista lisäarvoa omistajilleen ja omistajien on saatava yritysjohto toimimaan omien intressiensä mukaisesti. Agenttiteoriasta voidaan johtaa se, miksi osakkeenomistajat ovat kiinnostuneita osakeyhtiön hyvästä ja toimivasta hallinnosta. Hyvän hallinnon avulla osakkeenomistajat voivat paremmin varmistua siitä, mitä operatiivinen johto tekee. Agenttiteorian keskeisiä elementtejä on informaatiokuilu. Johdolla on yrityksen tilasta olennaisesti parempi tieto kuin omistajalla, mikäli omistaja ei osallistu itse aktiivisesti operatiiviseen toimintaan. Siksi rakennetaan järjestelmiä, joissa turvataan omistajien oikeuksia ja estetään johtoa käyttämästä väärin parempaa tietämystään.⁶²

Päämies-agenttiteoriaa on myös kritisoitu. Voidaan nähdä, että johtajia motivoi voimakkaasti halu onnistua ja sitä mitataan yhtiön menestymisellä. Johtajat hake-

⁶⁰ Hirvonen, Niskakangas ja Steiner 2003, s. 29-30.

⁶¹ Aiheesta mm. Mähönen ja Villa 2015, s. 216, 341-345; Timonen 2000, s. 49-51.

⁶² Hirvonen, Niskakangas, Steiner 2003, s. 30-32.

vat tyydytystä haasteellisesta työstään ja siitä, että heitä arvostetaan. Stewardship-teoria korostaa johtamistehtävään liittyvien ei-taloudellisten palkintojen merkitystä. Mitä läheisempi on omistajien ja johdon välinen suhde, sitä todennäköisemmin stewardship –teoria kuvaa johtajien käyttäytymistä. Suomessa on varsin vähän yhtiöitä, joissa omistajat olisivat sekä kasvottomia että kaukana. Agenttiteorian merkitys voidaan nähdä suurempana omistukseltaan hajautuneissa yhtiöissä.⁶³

2.3 Hallituksen ja omistajien suhde

Omistajien ja hallituksen välinen yhteistyö riippuu paljon yrityksen koosta, omistajien aktiivisuudesta ja yhtiön hallintakulttuurista. Omistajille kuuluu vastuu hallituksen valinnasta. Vaikka yksittäinen omistaja voi ehdottaa omasta näkökulmastaan sopivaa edustajaa, hallituksen valinnan jälkeen kyseisen omistajan vaatimukset eivät voi olla hallituksen jäsenen työskentelyn lähtökohtana. Hallituksen valinnan jälkeen on tärkeää, että hallitus huolehtii riittävästä ja tasapuolisesta viestinnästä omistajille ja muille sidosryhmille siten, että kaikilla on mahdollisuus tehdä omat päätöksensä mm. omistuksensa suhteen. Osakkeenomistajia tulee rohkaista käyttämään vaikutusvaltaansa varmistuakseen siitä, että toimiva johto käyttää yhtiön resursseja tuottavasti ja ajaa osakkeenomistajien etua parhaalla mahdollisella tavalla.⁶⁴

Halutessaan hallitus voi saattaa hallituksen tai toimitusjohtajan yleistöimivaltaan kuuluvan asian yhtiökokouksen päätettäväksi (OYL 6:7). Tehtävän siirron myötä hallitus voi vapautua vahingonkorvausvastuusta, mutta päätöksen täytäntöönpanovastuu ja mahdollinen esittelijän vastuu säilyy edelleen hallituksella. Toisaalta yhtiökokouksella ei ole velvollisuutta tehdä päätöstä hallituksen yleistöimivaltaan kuuluvassa asiassa, jonka hallitus on tuonut yhtiökokouksen päätettäväksi. Säännös ei koske muita kuin hallituksen yleistöimivaltaan kuuluvia asioita, joten muiden asioiden päättäminen yhtiökokouksessa ei pääsääntöisesti poista hallituksen va-

⁶³ Lainema 2006, s. 13.

⁶⁴ Haapanen ym, 2002, s. 205-206.

hingonkorvausvastuuta.⁶⁵ Päätös asian siirtämisestä yhtiökokouksen päätettäväksi tehdään hallituksessa enemmistöpäätöksellä, jollei yhtiöjärjestyksessä edellytetä määräenemmistöä.⁶⁶ Hallituksella, kuten muillakin yhtiön toimielimillä, on oikeus päättää yhtiön asioista vain yhtiön toimialan ja tarkoituksen puitteissa. Lisäksi hallituksen tulee päätöksenteossa noudattaa yhtiön etua.⁶⁷

Hallituksen suhde omistajiin vaihtelee hyvin voimakkaasti riippuen sekä omistajarakenteesta että yrityksen tilanteesta. Joissakin tapauksissa hallitus on yhtiössä todellinen päätöksentekijä, toisinaan sen rooli on näennäinen. Valta saattaa keskittyä omistajien keskuudessa kahdelle - kolmelle henkilölle.⁶⁸ Omistajat tekevät usein keskenään osakassopimuksen, jossa määrätään esimerkiksi yhtiön hallintaan liittyvistä seikoista. Toisinaan voidaan päätyä hieman kiperään kysymykseen, milloin osakassopimuksen määräykset voivat tulla hallitusta koskeviksi ja onko hallitus velvollinen ottamaan päätöksenteossaan huomioon osakassopimuksen sisällön. Kysymystä hallituksen velvollisuudesta huomioida ja noudattaa osakassopimusta voidaan lähestyä kahdesta näkökulmasta. Ensiksi ovatko hallituksen jäsenet osakkeenomistajina sidottuja osakassopimukseen ja toiseksi, miten tilanteessa, jossa hallituksen jäsenet eivät ole osakkeenomistajan roolissa sidottuja osakassopimukseen, mutta yhtiö on hyväksynyt sen.⁶⁹

Hallituksen jäsenten tulisi ottaa toiminnassaan huomioon yhtiön eikä yksittäisten osakkeenomistajien etu ja tämän vuoksi hallituksen jäsenen vapaata harkintavaltaa ei voida sitoa sopimusperusteisin määräyksin. Mikäli sopimussidonnaisuus hyväksyttäisiin, johtaisi se yhtiöoikeudellisten toimivallanjakomääräysten sivuuttamiseen. Osakeyhtiölain mukaisia toimivallanjakosäännöksiä ei tulisi olla mahdollista syrjäyttää osakassopimuksin, koska kyseisten määräysten on tarkoitus sekä palvella nykyisten osakkaiden intressejä että suojata tulevien omistajien ja velkojien asemaa yhtiössä.⁷⁰

⁶⁵ HE109/2005 s. 82

⁶⁶ Kyläkallio, Iirola, Kyläkallio 2012, s. 543.

⁶⁷ Kyläkallio, Iirola, Kyläkallio 2012, s. 558.

⁶⁸ Lainema 2013, s. 85-86.

⁶⁹ Pönkä 2008, s. 171-175.

⁷⁰ Pönkä 2008, s. 175.

Eriäviäkin mielipiteitä on olemassa. Tilanne voidaan nähdä myös sellaisena, että jos hallitus ei toteuta osakassopimuksen määräyksiä ja hallituksen jäsenet eivät ole suoraan osakassopimuksen osapuolia, osakassopimuksen tehneiden ainoaksi vaihtoehdoksi käytännössä jää hallituksen vaihtaminen mieleiseksi.⁷¹ Usein kuitenkin katsotaan, ettei hallitusjäsenen vapaata harkintavaltaa voida rajoittaa sopimusperusteisin määräyksin. Tästä syystä osakassopimuksen osapuoli ei voi joutua sopimusvastuuseen hallituksen kokouksessa tapahtuneesta sopimuksen vastaisesta äänestyskäyttäytymisestä.⁷² Toimitusjohtajan näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että hän on velvollinen panemaan hallituksen päätökset täytäntöön, vaikka ne olisivat tehty osakkeenomistajien keskinäisen sopimuksen vastaisesti. On muistettava, että yhtiön edun mukaan toimiminen sisältää toimimisen yhtiön tarkoituksen mukaisesti.⁷³ Käytännössä hallituksen voi olla haastavaa toimia, ainakin jos suurimpien omistajien tahtotila on epäselvä. Erityisesti noteeraamattomissa yrityksissä omistajatahto ilmenee usein juuri osakassopimuksesta, jonka sisällön olisi tällöin hyvä olla hallituksen jäsenten tiedossa. Hallitus ei ole velvollinen toimimaan ainoastaan omistajien tahdon mukaisesti, mutta yhtiön edun mukaan toimiminen tarkoittaa toimimista osakassopimuksen tavoitteita myötäilevällä tavalla.⁷⁴

Yhtiöoikeudellisessa systematiikassa osakkeenomistajien yksi mahdollisuus vaikuttaa hallituksen työskentelyyn on sopia johdolle annettavista toimintaohjeista. Osakeyhtiölain esitöiden mukaan johdolle asetettu huolellisuusvelvollisuus on täytetty, kun ratkaisun taustaksi on hankittu tilanteen edellyttämä asianmukainen tieto, sen perusteella on tehty johdonmukainen päätös, tai muu toimi, eivätkä päätöksen tai muun toimen tekoon ole vaikuttaneet johdon jäsenten eturistiriidat.⁷⁵ Toisinaan kyseeseen voi tulla asianmukaisen tiedon hankkiminen mahdollisesta osakassopimuksesta. Kuten sanottu, yhtiön hallitus ei ole lähtökohtaisesti velvolli-

⁷¹ Hannula ja Kari 2007, s. 70.

⁷² Pönkä 2008, s. 175.

⁷³ HE 109/2005 vp, s. 41.

⁷⁴ Pönkä 2008, s. 178.

⁷⁵ HE 109/2005 vp, s. 195. Tämän niin sanotun liiketoimintapäätösperiaatteen (business judgement rule) noudattaminen vapauttaa johdon vastuusta, vaikka päätöksestä tai toimenpiteestä seuraisikin yhtiölle tappiota. Ks. aihepiiristä tarkemmin mm. Mähönen ja Villa, 2006 s. 112 ss. ja Savela 2015, s. 92-100.

nen noudattamaan päätöksenteossaan osakassopimuksen määräyksiä, vaikka sen jäsenet olisivat antaneet tällaisen sitoumuksen. Näin ollen myöskään sopimusvastuu suhteessa osakassopimuksen osapuoliin ei voi toteutua hallitusten jäsenten kohdalla. Hallituksen tulee osakeyhtiölain mukaan toimia ainoastaan yhtiön parhaaksi, ei yksittäisten osakkaiden parhaaksi. Edellä esitetyn perusteella ei voitane kuitenkaan täysin pois sulkea sitä mahdollisuutta, etteikö osakassopimuksen määräyksiä voitaisi ottaa huomioon arvioitaessa, onko yhtiön hallitus täyttänyt sille asetetun huolellisuusvaatimuksen.⁷⁶

2.4 Hallituksen rooli osakeyhtiössä

Hallituksen rooli osakeyhtiössä on merkittävä sekä juridisesta että strategisesta näkökulmasta. Osakeyhtiöllä voi olla vain yksi hallitus, mutta sillä ei tarvitse olla lainkaan toimitusjohtajaa. Osakkeenomistajat valitsevat hallituksen yhtiökokouksessa, ja hallituksen tehtävänä on valita yhtiölle toimitusjohtaja.⁷⁷ Oikeudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna osakeyhtiön hallitus on yhtiön tärkein toimielin, vaikka usein käytännön liike-elämässä yhtiön tärkeimpänä toimielimenä nähdään toimitusjohtaja.⁷⁸ Hallitus kuuluu osaksi yhtiön johtoa yhdessä nimittämänsä toimitusjohtajan kanssa tätä valvoen ja toimien yhtiökokouksen ja yhtiökokouksen nimitämän tilintarkastajan valvonnan alla.⁷⁹

Hallituksen roolia voidaan ajatella ytimenä yhtiön ja sen sidosryhmien⁸⁰ muodostamassa liiketoimintaympäristössä. Hallituksen tehtävänä on edistää yhtiön etua, johon kuuluu myös sidosryhmien erilaisten ja välillä ristiriitaisten etujen ja tarpeiden yhteensovittaminen. Tällöin hallituksen on ratkaistava asiat ja määriteltävä, mitkä sidosryhmien tarpeet ovat tärkeimpiä yhtiön menestyksen kannalta. Kyse pitäisi kuitenkin olla tavoitteellisesta toiminnasta, jolla kaikki sidosryhmät saadaan

⁷⁶ Pönkä 2008, s. 175-178 ja Hannula ja Kari 2007, s. 106-107.

⁷⁷ HE 109/2005 vp, s. 78.

⁷⁸ Hirvonen, Niskakangas, Steiner 2003, s. 102.

⁷⁹ Hannula 2003, s. 25.

⁸⁰ Sidosryhmät voidaan määritellä laajasti käsittämään esimerkiksi yhtiön johdon, eri henkilöstöryhmät, omistajat, rahoittajat, asiakkaat, tavarantoimittajat ja erilaiset yhteiskunnalliset yritystoimintaan ohjaavat ja säätelevät tahot.

antamaan panoksensa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.⁸¹ Hallituksen rooliin vaikuttaa myös yhtiön elinkaaren vaihe. Juuri perustettu yhtiö tarvitsee eri tyyppistä tukea hallitukselta kuin pitkään alalla ollut ja toimintansa vakiinnuttanut organisaatio. Hallituksen tehtävät ja asema vaihtelevat yhtiöittäin ja erilaisilla toimialoilla voi olla vaihtelevia tarpeita hallituksen suhteen.⁸²

Pääsääntöisesti voidaan nähdä, että hallitus vastaa yhtiön strategian suuntaamisesta ja asioiden hoitamisen valvonnasta. Toimitusjohtaja vastaa käytännön liiketoiminnan pyörittämisestä.⁸³ Hallituksen strategista roolia arvioitaessa ei ainoana lähtökohtana voi olla osakeyhtiölaki. Sen mukaan hallitukselle kuuluvat kaikki ne tehtävät, joita laissa tai yhtiöjärjestyksessä ei ole määrätty yhtiön toisten toimielinten suoritettavaksi.⁸⁴ Osakeyhtiölaki määrittelee hallituksen minimittehtävät, joista osan voidaan nähdä olevan luoteeltaan strategisia, kuten esimerkiksi toimitusjohtajan nimittäminen ja erottaminen. Valvonta nähdään välttämättömänä edellytyksenä, jotta strateginen rooli olisi hallitukselle ylipäättään mahdollista. Mutta tulevaisuuteen suuntaava ohjausta pidetään tärkeänä merkinä hallituksen strategisuudesta.⁸⁵

Joissakin tilanteissa hallituksen rooli voidaan jopa kyseenalaistaa. Mihin tarvitaan hallitusta, kun omistajia on vain yksi tai muutamia ja kaikki työskentelevät yhtiössä? Mikä on hallituksen rooli, kun johtoryhmä pystyy tekemään päätökset eikä aktiivisia omistajia ole? Vaikka pääsääntöisesti aktiivinen hallitus voidaan nähdä hyvänä ratkaisuna, voi toisinaan parempi vaihtoehto olla koota asiantuntijoista koostuva ”neuvottelukunta”, joka yleensä Suomessakin tunnetaan nimellä ”advisor board”. Sen jäsenillä ei ole juridista asemaa eikä sen myötä vastuuta yhtiöstä, mutta toiminta voi olla hyvinkin hallituksenomaista. Näin esimerkiksi omistajayrittäjä-toimitusjohtaja-hallituksen puheenjohtaja saa päätöksenteon tueksi muita, riippumattomia mielipiteitä. Myös aktiivinen hallitus voi tulla kyseeseen, mutta se vaatii pelisääntöjen luomista ainoan omistajan ja hallituksen välille. Advisor board

⁸¹ Finnvera 2004, s. 6.

⁸² Huse ja Zattoni 2008, s. 71-93.

⁸³ HE 109/2005 vp, s. 86.

⁸⁴ Airaksinen, Pulkkinen, Rasinaho 2010, s. 405.

⁸⁵ Lainema 1998, s. 71.

toimii myös silloin, kun aktiivinen hallitus tarvitsee esimerkiksi sidosryhmien tai omistajasuvun laajemman tuen, tai toisaalta mikäli syystä tai toisesta hallitustyöskentely ja omistajaohjaus yrityksessä on passiivista. Tällöin toimiva johto voi koota epävirallisen toimielimen esimerkiksi strategisen suunnittelun tueksi.⁸⁶

⁸⁶ Erma, Rasila ja Virtanen 2010, s. 53.

3 Hallituksen tehtävät

3.1 Osakeyhtiölakiin perustuvat tehtävät

3.1.1 Yleistoimivalta

Osakeyhtiön hallituksen tehtäväkenttää voidaan yleisesti kuvailla hyvin monipuoliseksi ja laajaksi. OYL:n 6:2 §:n mukaan osakeyhtiön hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä, mitä kutsutaan hallituksen *yleistoimivallaksi*. Lisäksi hallitus vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty (OYL 6:2). Hallituksella on siis toimivalta niissä yhtiön hallintoon liittyvissä asioissa, joita ei ole osoitettu osakeyhtiön muille toimielimille, esimerkiksi yhtiökokoukselle. Yleisesti voidaan todeta, että hallitukselle kuuluvat kaikki sellaiset tehtävät, joita ei ole osoitettu muille toimielimille. Hallituksella on myös päävastuu asioiden hoitamisesta. Tämä tarkoittaa sitä, että jos jonkin asian hoitamista ei ole määrätty yhtiökokoukselle tai toimitusjohtajalle, hallituksen tulee huolehtia siitä.⁸⁷ Tehtävän kuuluminen hallitukselle tarkoittaa, että se suoritetaan hallituksen päätöksen perusteella tai että hallituksen velvollisuutena on huolehtia siitä, että asia tulee suoritetuksi.⁸⁸

Hallituksen tehtävät on tarkoituksella määritelty yleisluontoisesti, sillä erilaisilla yhtiöillä on omat erityistarpeensa. Yleisluontoisen määrittelyn tarkoituksena on ollut se, että erityyppiset yhtiöt voivat selvittää yhdenmukaisella sääntelyllä ja lisäksi yleisluontoinen määritelmä antaa tilaa hallituksen tehtävien ja yhtiökäytännön kehittymiselle.⁸⁹ Myös käsitys hallituksesta ja sen tehtävistä kehittyy ja muuttuu ajan kuluessa, joka myöskin puhuu yleisluontoisen määritelmän puolesta.⁹⁰

⁸⁷ Hannula 2003, s. 25.

⁸⁸ Mähönen ja Villa 2011, s. 3.

⁸⁹ Airaksinen, Pulkkinen, Rasinaho 2010, s. 417.

⁹⁰ HE 109/2005 vp, s. 79.

Hallituksen tulee vastata siitä, että yhtiön toiminta on osakeyhtiölain ja muiden lakien ja asetusten määräysten mukaisesti järjestetty. Uuden osakeyhtiölain voimaantulo⁹¹ ei muuttanut siinä mielessä hallituksen tehtävien tarkoitusta, sillä hallituksen tehtävänä ei ole itse huolehtia näistä tehtävistä, vaan järjestää niiden hoitaminen ja varmistaa niiden asioiden hoito asianmukaisella tavalla.⁹² Kun toimitusjohtaja vastaa yhtiön ”juoksevasta hallinnosta” eli operatiivisesta toiminnasta, kuuluvat kaikki merkittävät ja laajakantoiset asiat hallituksen harkintaan ja päätösvaltaan. Jos yhtiöllä ei ole toimitusjohtajaa, vastaa hallitus myös operatiivisesta hallinnosta. Lainsäädäntöratkaisu on luonteva, sillä hallitus on yhtiökokouksen lisäksi ainoa pakollinen toimielin. Yhtiökokous ei käytännössä voi johtaa tavanomaista liiketoimintaa harjoittavaa osakeyhtiötä.⁹³

Hallituksen laaja rooli osakeyhtiön toiminnassa pohjautuu hallituksen yleistoimivaltaan. Yleistoimivallalla on merkitystä mm. hallituksen tehtävien siirron kannalta. Hallituksen yleistoimivaltaan kuuluvia seikkoja voidaan siirtää yhtiökokoukselle. Voidaan nähdä, että säännös yleistoimivallasta osoittaa hallitukselle velvollisuuden muotoilla yhtiön toiminnan kannalta tarpeellinen organisaatio ja varmistaa sen toiminta. Yhtiön tarvittava rakenne vaihtelee paljon riippuen siitä, millainen yhtiö on kyseessä. Käytännössä organisaatiosta ja sen operatiivisesta toiminnasta vastaa kuitenkin yleensä toimitusjohtaja. Hallitukselle tuskin voi aiheuta varsinaista oikeudellista vastuuta tämän tehtävän laiminlyönnistä.⁹⁴

3.1.2 Hallituksen muut tehtävät

Yleistoimivallan lisäksi hallitukselle on osakeyhtiölaissa määritelty erityistehtäviä, joissa määritelty tehtävä tai toimi kuuluu nimenomaan hallitukselle tai sen jäsenille. Tällaisia ovat muun muassa osakepääomasijoitukseen perustuva osakepääoman

⁹¹ Vrt. VOYL 29.9.1978/724: ”Hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Jos yhtiöllä on toimitusjohtaja, tulee hänen huolehtia yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. – Hallituksen on huolehdittava siitä, että kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Toimitusjohtajan on huolehdittava siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla hoidettu.”

⁹² HE 109/2005 vp.

⁹³ Airaksinen, Pulkkinen, Rasinaho 2010, s. 417.

⁹⁴ Airaksinen, Pulkkinen, Rasinaho 2010, s. 417-418.

korottaminen (OYL 11:3.1) ja sulautumis- ja jakautumissuunnitelman laatiminen (OYL 16:3.1 ja 17:3.1). Erottelulla yleistöimivallan ja erityistehtävien välillä on merkitystä lähinnä tehtävien siirtämisen kannalta. Hallituksen tehtäväkenttä on oikeudellisesti niin laaja, että useimmiten hallitus ei käytännössä konkreettisesti itse suorita tehtäviä. Lain tarkoituksena onkin sanoa, että hallituksen tulee huolehtia siitä, että nämä tehtävät tulevat oikealla tavalla hoidetuksi.⁹⁵

Yleistöimivallan ja hallituksen erityistehtävien lisäksi voidaan nähdä, että hallituksella on joukko tärkeitä muita tehtäviä, jotka perustuvat muuhun sääntelyyn⁹⁶. Muun muassa *Hannulan*⁹⁷ mukaan hallituksen tärkeimpiä tehtäviä ovat mm. perusstrategian valitseminen ja hyväksyminen, toimitusjohtajan valitseminen ja erottaminen, liiketoiminnan seuranta ja valvonta, riskienhallinta, toimitusjohtajan tukeminen ja yrityksen arvon kehittäminen. Hallituksen yhtenä tärkeänä tehtävänä on lisäksi yhtiön toiminnan suunnan määrittely ja tarvittaessa sen muuttaminen. Jokaisen hallituksen tulee tehdä päätös siitä, millä keinoilla se ohjaa yhtiön johtoa.⁹⁸

Lakisääteisten tehtävien lisäksi hallituksen päätehtävinä voidaan pitää yhteydenpitoa osakkeenomistajiin, yhtiötä koskevan informaation välittämistä osakkeenomistajille ja yhtiökokoukselle kuuluvien asioiden valmistelua. Hallituksen on erityisesti annettava yhtiökokoukselle tilinpäätös ja osakkeenomistajilla on rajoitettu oikeus saada hallitukselta tietoa yhtiökokouksessa. Hallitus tekee myös ehdotuksia yhtiökokouksen päätettävistä asioista. Yhtiön toiminnan asianmukaiseen järjestämiseen kuuluu myös päättäminen organisaation keskeisistä piirteistä sekä siitä, millä toimialalla yhtiö harjoittaa liiketoimintaa. Huolehtiessaan kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä, hallituksen tulee varmistua, että se saa yhtiön sisäisillä valvonta- ja raportointijärjestelmillä riittävän nopeasti käyttöönsä luotettavaa tietoa yhtiön taloudellisesta asemasta.⁹⁹ Oikean ja relevantin tiedon saaminen on tärkeää, jotta hallituksen on mahdollista vaatia muutostoimenpiteitä yhtiön operatiiviselta johdolta tarpeeksi nopeasti. Periaatteessa yrityksen

⁹⁵ Hirvonen, Niskakangas, Steiner 2003, s. 102.

⁹⁶ Kuten esimerkiksi verosäännöksiin tai itsesääntelyn perusteella annettuihin suosituksiin.

⁹⁷ Hannula 2003, s. 26.

⁹⁸ Lainema 2006, s. 71-72.

⁹⁹ Mäntysaari 2002, s. 140.

tuloskehityksen valvonta on myös toimitusjohtajan toiminnan valvontaa ja seuraamista. Usein valvonta ymmärretään enemmän taloudellisten seikkojen valvontana, vaikka yhtä lailla sovitun strategian ja sen välitavoitteiden tarkkailu on oleellista. Johdon toiminnan laillisuudesta ja eettisyydestä varmistuminen kuuluu myös hallituksen valvontavastuuseen.¹⁰⁰

Yleensä liiketoiminnassa mukana olevat katsovat hallituksen tärkeimmiksi tehtäviksi yhtäältä toimitusjohtajan ottamisen ja erottamisen sekä toisaalta yhtiön strategian määrittelyn ja sen noudattamisen seurannan. Näiden lisäksi ja näihin liittyen hallitus jatkuvasti seuraa yhtiön taloudellista kehitystä. Hallituksen keskeisiin tehtäviin luetaan myös yleisesti riittävän varainhoidon valvontajärjestelmän luominen.¹⁰¹

3.1.3 Hallitus yhtiön edustajana

Osakeyhtiölain mukaan osakeyhtiön hallitus edustaa yhtiötä sidosryhmien suuntaan (OYL 6:25). Yhtiön edustamisen voidaan sanoa olevan hallitukselle sekä oikeus että velvollisuus.¹⁰² Hallituksen edustusvalta on sikäli yleinen, että se käsittää periaatteessa kaiken, missä yhtiötä tulee edustaa yhtiön toimialan ja tarkoituksen puitteissa. Tämän edustusvaltansa puitteissa hallitus kokonaisuudessaan voi aina edustaa yhtiötä ja siihen sisältyy muun muassa oikeus kirjoittaa yhtiön toiminimi. Hallitus voi olla myös yhtiön ainut edustaja, jos yhtiölle ei ole valittu toimitusjohtajaa. Hallitukselle kuuluvaa edustusvaltaa ei voida poistaa, rajoittaa tai antaa kenellekään toiselle.¹⁰³

Hallituksen osakeyhtiölakiin perustuvasta edustusvallasta ei tarvitse ottaa mainintaa yhtiöjärjestykseen eikä siitä ilmoiteta kaupparekisteriin. Hallitus voi OYL:n nojalla edustaa yhtiötä riippumatta siitä, onko tämä seikka mainittu yhtiöjärjestyksessä tai onko siitä merkintä kaupparekisterissä. Yhtiöjärjestykseen voidaan silti ottaa

¹⁰⁰ Lainema 2006, s. 72.

¹⁰¹ Airaksinen, Pulkkinen, Rasinaho 2010, s. 411-412.

¹⁰² Hirvonen, Niskakangas, Steiner 2003, s. 103.

¹⁰³ Kyläkallio, Irola, Kyläkallio 2012, s. 558-605.

määräys, jonka mukaan hallitus edustaa yhtiötä, mutta kyseinen määräys ei kuitenkaan vaikuta laajentavasti tai supistavasti edustusvaltaan. VOYL:n aikaisessa kaupparekisterikäytännössä on kaupparekisteriin merkitty automaattisesti, että ”hallitus kirjoittaa toiminimen”. Mitään erityisiä oikeusvaikutuksia ei kyseisellä kaupparekisterimerkinnällä ja sen kuuluttamisella kuitenkaan ole ollut. Yhtiöjärjestyksessä oleva määräys ”hallitus kirjoittaa yhtiön toiminimen/edustaa yhtiötä” tai vastaava lausuma aiheuttaa toisaalta sen, että yhtiön kaupparekisteri-ilmoitukseen on sisällytettävä yhtiöjärjestyksen mukainen maininta hallituksen oikeudesta kirjoittaa yhtiön toiminimi.¹⁰⁴

Edustaessaan yhtiötä hallituksen tulee toimia pääsääntöisesti täysilukuisena. Edustusvaltaa täysilukuisen hallituksen ohella voivat yleensä käyttää tietyn päätöksen täytäntöönpanon osalta ne hallituksen jäsenet, jotka hallituksen kokouksessa ovat tehneet asianomaisen päätöksen¹⁰⁵, vaikkei hallituksen kyseisillä jäsenillä yksin tai kyseisessä kokoonpanossa muuten olisi oikeutta edustaa yhtiötä ja kirjoittaa sen toiminimeä. OYL 6:26 §:ssä säädetään yhtiön muista edustajista, sillä yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä, että hallituksen jäsenellä tai toimitusjohtajalla on oikeus edustaa yhtiötä tai että hallitus voi antaa oikeuden jäsenelleen, toimitusjohtajalle tai muulle nimetylle henkilölle. Hallitus voi milloin tahansa perua antamansa oikeuden yhtiön edustamiseen. Eräissä OYL:ssä säädetyissä tapauksissa kuitenkin vain täysilukuinen hallitus yhdessä mahdollisen toimitusjohtajan kanssa voi edustaa yhtiötä. Hallituksen edustusvaltaa käyttävät ne hallituksen jäsenet, jotka ovat kyseisellä hetkellä tässä asemassa. Sillä seikalla, ovatko he merkittyinä kaupparekisteriin hallituksen jäseniksi, ei ole oikeudellista merkitystä.¹⁰⁶ OYL 6:27 §:n mukaan edustamisoikeutta voidaan rajoittaa ainoastaan esimerkiksi sellaisella kaupparekisterimerkinnällä, että kahdella tai useammalla henkilöllä on

¹⁰⁴ Kyläkallio, Iirola, Kyläkallio 2012, s. 605.

¹⁰⁵ Hallituksen päätös edellyttää, että mahdollisuuksien mukaan jokaiselle hallituksen jäsenelle on varattu mahdollisuus osallistua asian käsittelyyn. Näin ollen sinänsä päätösvaltainen määrä hallituksen jäseniä eivät ole oikeutettuja tekemään päätöksiä yhtiön asioissa, jos ei muillekin hallituksen jäsenille ole mahdollisuuksien mukaan varattu tilaisuutta osallistua asian käsittelyyn. Tämä vuoksi päätösvaltaisella määrällä hallituksen jäseniä sellaisenaan voida katsoa olevan oikeutta edustaa yhtiötä asiassa, josta he eivät ole olleet oikeutettuja päättämään. (viite Kyläkallio, s. 605.)

¹⁰⁶ Kyläkallio, Iirola, Kyläkallio 2012, s. 605.

vain yhdessä edustusoikeus. Lisäksi yhtiöjärjestykseen määritelty yhtiön toimiala rajoittaa edustajan toimivaltaa.

3.2 Hallituksen yleistoimivallasta johdettavat tehtävät

3.2.1 Hallitus yhtiön strategian määrittelijänä

Oikea ja toimiva strategia on yhtiön menestyksen kannalta kriittinen tekijä. Suhteellisen yksimielisesti nähdään, että hallituksen työn keskeisin osa on yhtiön strategia, sen muodostaminen ja toteuttamisen edistäminen. Hallituksella voi olla erilaisia rooleja strategian laatimisessa: laatiiko strategian yksinään hallitus, hallitus omistajien tahdon mukaan vaiko operatiivinen johto, jolloin hallituksella on rooli lähinnä strategian hyväksyjänä. Rajallisen ajan vuoksi hallituksen ei välttämättä ole mahdollista käytännössä työstää strategiaa, jolloin se siirtyy operatiivisen johdon tehtäväksi toimitusjohtajan johdolla. Tämä johtaa yleensä tilanteeseen, jossa hallitukselle jää pikemminkin laaditun strategian hyväksyminen kuin sen varsinainen tekeminen. Tätä on kritisoitu esimerkiksi kysymällä tulisiko hallituksella olla aktiivisempi rooli strategian luomisessa vai riittääkö hallituksen hyväksi työskentelyksi operatiivisen johdon tekemän strategian hyväksyminen.¹⁰⁷ Lisäksi yhtiön strategiaa laadittaessa omistajastrategia tulisi olla selvillä.¹⁰⁸

Yrityksen ylimpänä päätöksentekuelimenä hallituksen tehtävänä on ohjata yritystä haluttuun suuntaan. Toisinaan strateginen rooli edellyttää aktiivista otetta, jolloin hallituksen tulee osallistua hyvinkin operatiiviseen asioiden ratkontaan. Toisinaan hallitus joutuu vaatimaan johdolta näkemyksiä tai ehdotuksia sellaisiin kysymyksiin, joita yhtiön operatiivinen johto ei ole nähnyt syystä tai toisesta merkitykselliseksi.¹⁰⁹ Viime kädessä vastuun yhtiön menestymisestä kantaa hallitus. Voidaan nähdä, että hallituksella on kaksi vaihtoehtoista strategiaa vastuunsa kantamiseksi: joko hallitus valitsee sellaisen toimitusjohtajan, jonka se uskoo pystyvän hah-

¹⁰⁷ Suomela 2010, s. 17.

¹⁰⁸ Hannula ja Kari 2007, s.17.

¹⁰⁹ Lainema 1998, s. 71.

mottamaan tai esittämään strategian ja toteuttamaan sen tai hallitus voi itse osallistua aktiivisesti yhtiön strategiaan päätöksiin ja niiden seurantaan.¹¹⁰

Yksi tarve strategisen hallituksen olemassaololle on yhtiön ison kuvan näkökulma. Operatiivisella johdolla toiminnan painopiste saattaa olla enemmän jokapäiväisissä rutiineissa tulevaisuuden suunnittelun kustannuksella. Strategiseen päätöksentekoon osallistuvan hallituksen voidaan nähdä tuovan yhtiölle ja sen liiketoiminnalle lisäarvoa.¹¹¹ Hallituksen tärkeänä tehtävänä on yhtiön strategian hyväksymisen lisäksi sen toimeenpanon ja implementoinnin varmistaminen. Nähdään, että operatiivisen johdon ei tulisi päättää strategiasta, vaan hallituksen tulee asettaa yritykselle tulevaisuudelle kokonaistavoitteet. Näiden tavoitteiden pohjalta yhtiön operatiivinen johto esittelee hallitukselle vaihtoehtonsa ja analyysinsä strategiatyöskentelyn pohjaksi. Hallitus sitten päättää näiden analyysien avulla strategiatyöskentelyn reunaehdoista ja siihen liittyvistä vaihtoehtoista skenaarioista, joiden pohjalta operatiivinen johto valmistelee ehdotuksensa strategiavaihtoehtoiksi. Näiden ehdotusten pohjalta hallitus voi tehdä valintansa ja päätöksensä hyväksyttävän strategian pääpiirteistä.¹¹²

Strategisen hallituksen tärkeä ominaisuus on oikean ajoituksen oivallus. Liian myöhään esiin nostetut asiat eivät luo arvoa ja voivat olla jopa kohtalokkaita. Vaikka voidaan nähdä, että liian aikainen huomion kiinnittäminen tiettyyn alueeseen ei juuri sillä hetkellä luo arvoa, se todennäköisesti nopeuttaa muutoksen oivaltamista myöhemmin. Voidaan ajatella, että liian aikaisesta fokuksesta tiettyyn osaluueeseen ei koidu haittaa, mutta myöhästyminen merkitsee hyvin suurella todennäköisyydellä vaikuttamismahdollisuuksien menettämistä. Toisaalta voidaan kysyä, voiko tavoiteasettelussa, strategisten olettamusten kyseenalaistamisessa tai liiketoiminnan määrittelyssä olla koskaan liian aikaisin liikkeellä. Kyse on prosessista ja mitä aikaisemmin aloitetaan, sitä todennäköisemmin ollaan hereillä silloin, kun se on välttämätöntä. Kyseenalaistaminen voidaan nähdä vuoropuheluna, jon-

¹¹⁰ Lainema 2006, s. 78.

¹¹¹ Lainema 1998, s. 77.

¹¹² Haapanen ym. 2002, s. 230.

ka avulla halutaan varmistaa, ettei meneillään ole sellaisia muutoksia, jotka aiheuttavat uhkia valitun strategian toteuttamiselle ja tuloksellisuudelle.¹¹³

Yhtiön hyvä hallinta edellyttää sitä, että sekä hallitus että yritysjohto ymmärtävät osakkeenomistajien ja yhtiön välisen vuorovaikutuksen tärkeyden. Yritystoiminnan vision ja strategian täytyy olla selkeä ja selkeästi viestitty sekä omistajille että hallitukselle.¹¹⁴ Hallituksen tehtävä on täsmentää kehittämistavoitteet omistajien tahtotilan pohjalta. Ennen strategian uudistamista tai tarkentamista on varmistettava, että hallituksen ja johdon tavoiteasettelut ovat yhteneväiset. On selvää, että tätä rajankäyntiä on tehtävä jatkuvasti, mutta erityisesti strategian vuosittaisen tarkastuksen yhteydessä. Vaikka nykyään ajatellaan, että strategiaa on pakko tarkentaa jatkuvasti, ei ole nähty mitään syytä luopua kerran vuodessa tapahtuvasta hallituksen ja johtoryhmän yhteisestä prosessista.¹¹⁵ Usein hallituksen kokouksissa keskustelu vähintään sivuaa strategisia asioita joka kokouksessa, mutta jotkut hallitukset keskittyvät strategiaan seikkoihin kerran vuodessa. Hallitus nähdään tärkeässä roolissa ohjeistaessaan operatiivista johtoa strategian toteuttamisessa.¹¹⁶

3.2.2 Toimitusjohtajan valinta, tukeminen ja valvonta

Toimitusjohtajalle kuuluu yhtiön juoksevasta hallinnosta huolehtiminen (OYL 6:17) ja hallitukselle kuuluvat yhtiön toiminnan laajuuden ja laadun huomioon ottaen epätavalliset ja laajakantoiset asiat.¹¹⁷ Hallitus voi ottaa toimitusjohtajalle kuuluvan asian päätettäväkseen. Laissa ei ole määritelty miten paljon hallitus voi toimitusjohtajan tehtäviä ottaa itselleen, mutta periaatteessa voidaan nähdä, että hallituksen on mahdollista päättää kaikista toimitusjohtajan yleistöimivaltaan kuuluvista tehtävistä. Käytännössä tällaiseen järjestelyyn on vaikea nähdä mitään käytännöl-

¹¹³ Kroll, Walters, Wright 2008, s. 363-380.

¹¹⁴ Haapanen ym. 2002, s. 205.

¹¹⁵ Lainema 2010, s. 109.

¹¹⁶ Deloitte 2014, s. 33.

¹¹⁷ Epätavallisia ja laajakantoisia asioita ei ole laissa tarkennettu, eikä niitä voitane yhtiöiden erilaisuuden vuoksi yleisin säännöksiin kovin tarkoin määritelläkään. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi yhtiön toiminnan olennainen laajentaminen tai supistaminen, jostakin useammasta toimialasta tai liiketoiminnan osasta luopuminen, huomattavimmat organisaatiomuutokset tai toiminnan siirtäminen toiseen paikkaan. Asiasta lisää Kyläkallio, Iirola, Kyläkallio 2012, s. 557.

listä syytä.¹¹⁸ Hallituksella on kuitenkin oikeus antaa ohjeita ja määräyksiä yhtiön toimitusjohtajalle juoksevan hallinnon hoitamiseen liittyen.¹¹⁹ Tarpeellisten ohjeiden lisäksi hallituksen tulee valvoa toimitusjohtajan ja tämän alaisten toimia.¹²⁰ Hallituksen antamat välittömät ohjeet voivat olla konkreettista asiaa koskevia, jotka yleensä kohdistuvat lähinnä toimitusjohtajaan.¹²¹

Toimitusjohtajan valvonta tarkoittaa yleisimmin hallituksen kokouksissa tapahtuvaa valvontaa, jonka toteuttamiseen on käytettävissä monia keinoja.¹²² Hallituksen ja toimitusjohtajan välinen tehtävänjako ei ole kovin selkeästi ilmaistu osakeyhtiölaissa, vaan lain säännökset ovat verrattain ylimalkaiset ja joustavat. Juoksevaan hallintoon eivät kuulu sellaiset yhtiön hallintoon liittyvät asiat, joiden hoitaminen kuuluu osakeyhtiölain nimenomaisten säännösten perusteella hallituksen, hallintoneuvoston tai yhtiökokouksen tehtäviin. Toimitusjohtaja saa ryhtyä yhtiön toiminnan laajuus ja laatu huomioon ottaen epätavallisiin ja laajakantoisiin toimiin vain, jos hallitus on hänet siihen valtuuttanut. Mikäli toimitusjohtaja on joutunut toimimaan ilman hallituksen päätöstä, on hallitukselle mahdollisimman pian annettava tieto toimista (OYL 6:17.2). Toimitusjohtajan on toisin sanoen huolehdittava yhtiön normaalista liiketoiminnasta sekä yhtiön organisaation käytännön toiminnasta.¹²³ Vaikka yhtiöllä olisi toimitusjohtaja, hallitus voi yksittäistapauksessa tai yhtiöjärjestyksen nojalla tehdä päätöksen toimitusjohtajan yleistoimivaltaan kuuluvassa asiassa.

Hallituksen antamien toimintaohjeiden luonne ja sisältö samoin kuin valvonnan laatu ja määrä vaihtelevat paljon yhtiöittäin. Tämän vuoksi ei ole mahdollista yleisin säännöin sanoa, mitä näiden ohjeiden ja valvonnan tulee sisältää. Pienissä yhtiöissä valvonta kuuluu yleensä hallituksen jäsenille henkilökohtaisesti, kun taas suuremmissa yhtiöissä valvonnan asianmukainen järjestäminen saattaa edellyttää erityisen valvontaorganisaation luomista taikka sisäisen tarkastuksen järjestämistä. Erityisesti on huomattava, että osakeyhtiölaissa tai tilintarkastuslaissa

¹¹⁸ HE 109/2005 vp, s. 82.

¹¹⁹ HE 109/2005 vp, s. 79.

¹²⁰ Hirvonen, Niskakangas, Steiner 2003, s. 102.

¹²¹ Kyläkallio, Irola, Kyläkallio 2012, s. 556.

¹²² Hannula 2003, s. 153.

¹²³ Vrt. KKO 1999:27

(13.4.2007/459, myöh. TTL) tarkoitetut tilintarkastajat eivät tässä ominaisuudessaan ole hallituksen apulaisia henkilökunnan valvonnassa, vaan he päinvastoin tarkastavat muun muassa sitä, onko hallitus täyttänyt organisointi- ja valvontavelvollisuutensa.¹²⁴

3.2.3 Hallituksen velvollisuus riskienhallintaan

Yksi hallituksen tehtävistä on huolehtia siitä, että yhtiön toiminta on lakien ja yhtiöjärjestyksen mukaan järjestetty. Hallituksen nähdään olevan vastuussa myös siitä, että yhtiössä on toimiva sisäinen valvonta ja riskienhallinta.¹²⁵ Keskuskauppakamarin asialuettelossa listaamattomien yhtiöiden hyvän hallinnon kehittämiseksi on yhtenä aihealueena riskienhallinta. Hyvällä hallitustyöllä voidaan nähdä olevan vaikutusta esimerkiksi erilaisiin riskeihin valmistautumisessa ja niiden huomioinnissa yhtiön toiminnassa. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteena on osaltaan varmistaa, että yhtiön toiminta on tehokasta ja tuloksellista, informaatio luotettavaa ja että säännöksiä ja toimintaperiaatteita noudatetaan. Hallitus voi tehostaa valvontavelvollisuutensa hoitamista sisäisen valvonnan avulla.¹²⁶

Hallituksen tehtävänä on huolehtia siitä, että yhtiön strategisten tavoitteiden saavuttamista haittaavat tekijät ovat hallinnassa tai ne on vähintään tiedostettu. Liiketurrisen ottaminen kuuluu olennaisena osana liiketoimintaa.¹²⁷ Ilman jonkintasoista riskinottoa on vaikea harjoittaa liiketoimintaa ja tämän vuoksi liiketoimintaan liittyvää epävarmuutta tulee sietää yhtiön toiminnassa. Hallituksen tulee määritellä yritykselle sopiva tai hyväksyttävä riskitaso, jolla liiketoimintaa harjoitetaan. Riskienhallinnassa tulee ottaa huomioon myös yhtiön liiketoiminnalliset tavoitteet, jonka vuoksi riskitaso voi myös vaihdella eri aikoina.¹²⁸ Yhtiön riskit voivat liittyä esimerkiksi päätöksentekoon, yhtiön tuotteisiin, kilpailutilanteeseen, henkilöstöön, ympäristökysymyksiin, sopimuksiin tai vastuukysymyksiin. Kokonaisvaltaisella riskien-

¹²⁴ Kyläkallio, Irola, Kyläkallio 2012, s. 556-557.

¹²⁵ Airaksinen, Pulkkinen ja Rasinaho 2010, s. 419.

¹²⁶ Keskuskauppakamari 2006, s. 7-8.

¹²⁷ Hirvonen, Niskakangas, Steiner 2003, s. 230.

¹²⁸ Erma, Rasila ja Virtanen 2010, s. 50.

hallinnalla voidaan saavuttaa haluttu kokonaisriskitaso verrattuna yhtiön riskinotto-kykyyn, niin että liiketoiminnan jatkuvuus ei vaarannu riskien realisoituessa.¹²⁹ Yhtiön riskit voidaan jakaa ja analysoida monen eri perusteen mukaan. Ne voidaan jaotella esimerkiksi ulkoisiin ja sisäisiin riskeihin, operatiivisiin ja strategisiin riskeihin, tietoihin ja tiedostamattomiin riskeihin sekä välillisiin ja välittömiin riskeihin. Lisäksi voidaan eritellä lakeihin ja säännöksiin pohjautuvat oikeudelliset riskit sekä sopimus- ja vastuuriskit. Riskit voidaan jakaa myös liikeriskeihin – onnistuuko jokin operaatio tai kehittykö uusi markkina odotetulla tavalla – tai vahinkoriskeihin – esimerkiksi tehdas palaa.¹³⁰

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteena on osaltaan varmistaa, että yhtiön toiminta on tehokasta ja tuloksellista, käsillä oleva informaatio luotettavaa sekä säännöksiä ja toimintaperiaatteita noudatetaan. Sisäisen tarkastuksen ja yhtiön raportointijärjestelmien avulla voidaan tehostaa hallitukselle kuuluvan valvontavollisuuden hoitamista. Yhtiön mahdollisen sisäisen tarkastuksen organisointi ja työskentelytavat ovat riippuvaisia muun muassa yhtiön harjoittaman liiketoiminnan laadusta ja laajuudesta, maantieteellisestä kattavuudesta, henkilökunnan määrästä sekä muista vastaavista tekijöistä.¹³¹ Listaamattomissa yhtiöissä sisäinen valvonta ja tarkastus suhteutetaan yhtiön kokoon. Pieniessä yhtiöissä esimerkiksi taloushallinto voi olla hyvin keskittynyt yhden tai harvojen henkilöiden vastuulle, jolloin raportointijärjestelmän tulisi olla toimiva.¹³² Kehittynyt sisäinen valvonta tuottaa yhtiön hallitukselle varmistusta siitä, että yhtiö noudattaa lakeja ja määräyksiä ja yhtiön toiminta on tehokasta.¹³³

Huolellisuusvelvollisuus on olennainen osa osakeyhtiöoikeutta. Yleisen hyvän liiketavan lisäksi huolellisuutta arvioidaan myös hyvän liikkeenjohtotavan mukaisesti. Tappion aiheutuminen yhtiölle ei suoraan osoita johdon toimineen huolimattomasti, koska yritystoimintaan liittyy aina epävarmuutta ja riskejä. Yhtiön johto ei vastaa liiketoiminnallisista virheistä, jos voidaan osoittaa, että päätös on tehty huo-

¹²⁹ Keskuskauppakamari 2006, s. 8.

¹³⁰ Erma, Rasila ja Virtanen 2010, s. 48-49.

¹³¹ Keskuskauppakamari 2006, s. 8.

¹³² Erma, Rasila ja Virtanen 2010, s. 48-49.

¹³³ Ilveskero 2010, s. 14.

lellisesti. Yhdysvalloissa huolellisuusvelvollisuus määrittyy ns. business judgement rulen eli liiketoimintapäätösperiaatteen kautta, joka rajoittaa johdon vastuuta tekemistään liiketoimintaratkaisuista. Tämän periaatteen mukaan hallituksen jäsenet eivät ole vastuussa liiketoimintaratkaisusta, mikäli kyseessä ei ole intressiristiriitaa asian suhteen, hallitus käsittelee ja ratkaisee asian, hallitus hankkii asianmukaisen informaation ennen päätöksentekoa ja hallituksen toimet eivät ole täysin perusteettomia tai epärationaalisia. Hallituksen toimella täytyy siis olla järkevä liiketaloudellinen perustelu eikä se saa olla räikeästi virheellinen. Business judgement rule ei suojaa hallitusta passiivisuudelta, mutta sen sijaan hallituksen päätös olla tekemättä mitään on säännön alainen päätös.¹³⁴

Suomen osakeyhtiölain mukaan huolellisuusvelvollisuus rakentuu sekä johdon OYL 6:ssa luvussa määriteltujen tehtävien että OYL 1:5:n mukaisen yhtiön toiminnan tarkoituksen kautta. Johdon on huolellisesti toimien edistettävä yhtiön tarkoitusta. Toiminnan tarkoituksen toteutumisen arviointia voidaan kutsua ns. *ratiotestin* suorittamiseksi, jolla tarkoitetaan yhtiön johdon toiminnan ja sen tekemien päätösten suhdetta yhtiön tarkoituksen toteutumiseen. Yhtiön tekemien päätösten on täytettävä liiketoimintapäätösperiaatteen päätöksille asettamat edellytykset. Ratiotesti voidaankin nähdä eräänlaisena corporate governancen piiriin kuuluvana yhtiön päätöksiä kontrolloivana järjestelmänä, jonka tehtävänä on varmistaa yhtiön tarkoituksen toteutuminen.¹³⁵

Myöskään Suomessa passiivisuus ei suojaa huolellisuusvelvollisuuden rikkomiselta. Huolellisuutta arvioitaessa pyritään objektiivisuuteen. Johdon jäsenen tulisi toimia siten kuin huolellinen henkilö toimisi vastaavissa olosuhteissa. Vaikutusta ei saa olla johdon jäsenen omilla kyvyillä tai sillä, miten hän hoitaa omia asioitaan. Vaikka johdon jäsenet oletetaan rationaalisiksi, on otettava huomioon, että liiketoiminnassa päätöksiä on usein tehtävä epävarmuuden vallitessa. Tällöin tulee huomioida rationaalista käyttäytymistä häiritsevä informaatioon liittyvä epävarmuus sekä liiketoimintapäätöksiin luontaisesti sisältyvä riski. Riski ja vaadittava huolellisuus korreloivat kuitenkin keskenään: huolellisuusvaatimus korostuu pää-

¹³⁴ Mähönen ja Villa 2015, s. 372-373.

¹³⁵ Mähönen ja Villa 2015, s. 159.

töksen tai toimeen liittyvän riskin ja merkityksen kasvaessa. Osakeyhtiölain perustelujen mukaan Suomessa sovelletaan liiketoimintapäätösperiaatetta lähes sellaisenaan. Riittävänä huolellisuutena voidaan yleensä pitää sitä, että ratkaisun taustaksi on hankittu tilanteen edellyttämä asianmukainen tieto, sen perusteella on tehty johdonmukainen päätös tai muu toimi eivätkä päätöksen tai muun toimen tekoon ole vaikuttaneet johdon jäsenten eturistiriidat.¹³⁶

Yhtiötä ei voida koskaan hoitaa täydellisesti kaikkien yksityiskohtien osalta. Normaaliin liiketoimintaan kuuluu jopa yhtiön johdon huolimattomuutta ja velvollisuuksien laiminlyöntiä. Yhtiön toiminnan kannalta tärkeisiin ratkaisuihin on kuitenkin kiinnitettävä erityistä huomiota. Tehtyjä toimenpiteitä ei voida yleensä arvioida irrallisina, vaan arvioinnissa on otettava huomioon niiden kokonaisvaikutus yhtiön toimintaan. Siten esimerkiksi uhkaavan vahingon välttämiseksi voidaan ottaa sellaisia riskejä, jotka eivät itsenäisesti arvioiden olisi sallittuja.¹³⁷ Liiketoimintapäätösperiaate rakentuu olettamalle siitä, että johto toimii asemassaan riittävien tietojen pohjalta sekä hyvässä uskossa luottaen siihen, että sen tekemät ratkaisut ovat yhtiön parhaaksi. Periaate ei kuitenkaan suojaa kelpoisuuden ylityksiltä eikä toimien lainvastaisuudelta, eikä se suojaa myöskään tahallisuutta tai törkeää huolimattomuutta vastaan.¹³⁸

Hallituksen päätöksenteon tueksi vaadittua asianmukaista tietoa ovat kaikki aiheeseen vaikuttavat oleelliset tiedot, jotka ovat kohtuullisesti hankittavissa.¹³⁹ Liike-elämässä usein kiire pakottaa toimimaan epätäydellisten tietojen varassa. Monet liiketoiminnalliset kysymykset ovat sellaisia, että jokin ratkaisu on tehtävä ulkopuolisten asettamassa määräajassa tai tilaisuus menetetään. Asioiden selvittelyyn ei voida käyttää rajattomasti aikaa silloinkaan, kun aikarajaa ei ole. Selvitysten hankkimista rajoittavat myös informaationhankinnan kustannukset. Täydellisen tiedon hankkiminen aiheesta päätöksenteon tueksi saattaa maksaa niin paljon, että selvittäminen ei ole kannattavaa eikä järkevää. Siksi täydellisen informaation hankki-

¹³⁶ HE 109/2005 vp, s. 40-41.

¹³⁷ Savela 2015, s. 97-98.

¹³⁸ Mähönen ja Villa 2015, s. 373.

¹³⁹ Mähönen ja Villa 2015, s. 372-373.

mista päätöksen pohjaksi ei voida edellyttää.¹⁴⁰ Lähtökohtana on, että päätöksen perustaksi on hankittava mahdollisuuksien mukaan riittävät tiedot.¹⁴¹

Yhdysvaltalaisista business judgement rulea vastaava ajattelu on sikäli voimassa Suomessakin, että täällä johto ei joudu vastuuseen liiketoiminnallisista virhearvioinneista. Yhdysvalloissa oikeuskäytännössä on katsottu business judgment rulen rajoittavan johdon vastuun vain törkeään tuottamukseen. Suomessa yritysjohdon vapaus vastuusta liiketoiminnallisissa päätöksissä ei mene yhtä pitkälle. Periaatteessa jo lievä tuottamus voi perustaa vastuun liiketoiminnallisista ratkaisuista. Tämä ero tosin ei välttämättä ole kovin suuri, sillä kysymys on loppujen lopuksi siitä, miten määritellään tuottamuskynnys liiketoiminnallisessa päätöksenteossa, olipa kynnys sitten lievä tai törkeä tuottamus.¹⁴²

¹⁴⁰ Savela 2015, s. 101.

¹⁴¹ Ks. Myös HE 109/2005 s. 41, jonka mukaan päätöksen tueksi on hankittava ”tilanteen edellyttämä asianmukainen tieto”.

¹⁴² Savela 2015, s. 96.

4 Hallitustyöskentelyyn vaikuttavat seikat

4.1 Yleistä hallituksen moninaisesta työskentelykentästä

Hallituksen rooli ja tehtävät voivat vaihdella huomattavasti yhtiöittäin. Monimuotoisuuden voidaan nähdä olevan yksi hallitustyöskentelylle leimaa-antavimmista piirteistä. Yhtiön omistusrakenne, toimiala, elinkaaren vaihe ja koko ovat seikkoja, jotka kaikki vaikuttavat omalta osaltaan hallituksen toimintaan, tarvittavaan kokoon ja koostumukseen.¹⁴³ Yhden oikean tai jokaiseen tilanteeseen sopivan tavan löytäminen yhtiön organisoimiseen ja johtamiseen ei yhtiöiden toimintaympäristön moninaisuuden vuoksi ole helppoa – tai edes mahdollistakaan. Hallituksen toimintaan ja sen tavoitteisiin voidaan nähdä vaikuttavan erilaiset yksilölliset, toimialaan ja yhtiöön liittyvät sekä toimintaympäristöä kuvaavat tilannetekijät. Yhtiön tavoitteet puolestaan vaikuttavat esimerkiksi siihen, miten yhtiön johtaminen on paras järjestää ja millaista osaamista yhtiön hallituksessa tarvitaan.¹⁴⁴

Hallituksen jäsenen tulisi pystyä tuottamaan lisäarvoa sille yhtiölle, jonka hallituksessa hän on. Tällöin hallitusjäsenen valinnassa tulisi huomioida yrityksen nykytilanne ja tulevaisuuden suunta, jonka kautta määritellään tarve yksittäisen hallitusjäsenen osaamiselle.¹⁴⁵ Yhtiön kannalta hallitusjäsenen relevantti osaaminen ja pätevyys riippuu paljon yhtiön kehitysvaiheesta sekä tavoitteista.¹⁴⁶ Jos hallitus on kokoonpanoltaan oikea ottaen huomioon yhtiön toimialan, koon ja ajankohtaisen tilanteen ja se toimii tehokkaasti, hallitus pystyy ottamaan ohjaket käsiinsä ja luotsaamaan yhtiötä omistajien tarkoittamalla tavalla. Kriittiseksi tekijäksi muodostuu näin ollen oikean kokoonpanon löytäminen hallitukselle.¹⁴⁷

¹⁴³ Erma, Rasila ja Virtanen 2010, s. 53.

¹⁴⁴ EK ja Ernst & Young 2009, s. 3.

¹⁴⁵ Conger ja Lawler III 2001, s. 11-14.

¹⁴⁶ Christy, Matolcsy, Wright & Wyatt 2013, s. 160-162 ja Markarian ja Parbonetti, 2007, s.1227.

¹⁴⁷ Hirvonen, Niskakangas, Steiner 2003, s. 206.

Toimintaympäristön stabiiliudella on myös vaikutusta siihen, mitä hallitukselta tarvitaan ja halutaan. Voidaan nähdä, että turbulenttisimmissa toimintaympyröissä liiketoimintaa harjoittava yhtiö saa enemmän hyötyä monimuotoisesta hallituksesta kuin suhteellisen stabiilissa ympäristössä toimiva yhtiö. Nopeatempoisessa ympäristössä toimiminen vaatii monipuolisempaa asioiden hahmottamista ja sirpaloituneen tiedon yhdistelyä päätöksentekoprosessin tueksi. Tällöin monipuolisen taustan omaavalla hallituksella voidaan nähdä olevan mahdollisesti enemmän annettavaa.¹⁴⁸

4.2 Yhtiön tilannetekijöiden vaikutus hallitukseen

4.2.1 Omistusrakenne

Yksi hallituksen ja sen jäsenten toimintaan läheisesti vaikuttava tekijä on yhtiön omistusrakenne. Yhtiöiden omistuksessa ja omistukseen liittyvissä rakenteissa on tapahtunut viimeisten vuosikymmenien aikana merkittäviä muutoksia. Pääomamarkkinoiden kehittyminen ja yhdistyminen globaaleihin rahoitusmarkkinoihin on kasvattanut erityisesti ulkomaalaisten omistusosuutta suomalaisissa yhtiöissä. Myös kotimaisen omistuksen rakenne on muuttunut, sillä koko rahoitusjärjestelmä muuttui 1990-luvulla pankkikeskeisestä järjestelmästä osakemarkkinakeskeisemmäksi. Tämän myötä osakeomistukselle ja sen tuomalle vaikutusvallalle syntyi aivan uudenlaiset markkinat.¹⁴⁹ Osakemarkkinakeskeisyys on myös lisännyt yhtiöiden johtamis- ja valvontajärjestelmien muutosta, sillä yhtiön ulkopuoliset sijoittajat haluavat varmistaa hallituksen toiminnan lisäarvon tuottajana heidän sijoitukselleen.¹⁵⁰

Omistusrakenteen voidaan nähdä vaikuttavan voimakkaasti siihen, miten valta jakautuu omistajien, hallituksen ja operatiivisen johdon kesken.¹⁵¹ Omistusrakenteita voi olla monenlaisia. Ne voivat olla keskitettyjä tai hajautettuja, omistus voi

¹⁴⁸ Van der Walt 2006, s. 130.

¹⁴⁹ Pajarinen ja Ylä-Anttila 2006, s. 37.

¹⁵⁰ Pajarinen ja Ylä-Anttila 2006, s. 2.

¹⁵¹ Lainema ja Haapanen 2010, s. 43.

olla yhden perheen tai suvun hallussa ja pääomasijoittajilla saattaa olla merkittävä omistus- ja vaikutusvalta. Myös valtio ja kunnat ovat edelleen suuria omistajia monilla aloilla ja sekä asiakkaat että työntekijät voivat olla omistajina niin osuuskunnissa kuin muunlaisissa yrityksissä. Lisäksi on olemassa suuri joukko pieniä yrityksiä, jotka ovat kokonaan tai pääosin yhden henkilön omistamia.¹⁵² Nämä kaikki vaihtoehdot tuovat omat mausteensa siihen, millaista osaamista hallitukseen kaitataan, miten tietoa jaetaan ja kuinka päätöksiä tehdään.

Merkittävällä omistajalla tarkoitetaan henkilöä, joka pystyy vaikuttamaan hallituksen työskentelyyn esimerkiksi omalla osallistumisellaan. Hän pystyy myös vaikuttamaan hallituksen jäsenten valintaan. Erityisesti listaamattomissa osakeyhtiöissä löytyy usein omistajia, jotka itse aktiivisesti osallistuvat hallitustyöskentelyyn ja jopa yhtiön jokapäiväiseen liiketoimintaan jossain roolissa.¹⁵³ Mikäli omistajilla on runsaasti valtaa, hallituksen valta voi olla hyvin rajallista. Tällainen tilanne on esimerkiksi useissa yrittäjävetoisissa yhtiöissä, joissa omistajat osallistuvat yhtiön operatiiviseen johtamiseen. Vaikka yhtiölle valitaan hallitus, pääomistaja saattaa käyttää valtaansa suoraan välittämättä hallituksesta. Tämä aiheuttaa helposti sen, että hallituksen ulkopuolisten jäsenten roolista tulee lähinnä konsultoiva. Valta ei myöskään välttämättä jakaannu tasaisesti yhtiön kaikkien omistajien kesken. Muutaman henkilön yhteisesti omistamassa yhtiössä tapahtuu usein niin, että tietyt omistajat liittoutuvat keskenään. Tämä rajoittaa vähemmistöön jäävän osakkaan mahdollisuuksia ajaa läpi omia näkemyksiään, jos ne eivät hyödytä myös pääomistajia. Mikäli omistaja tai osa omistajista osallistuu operatiiviseen tekemiseen, on mahdollista, että omistajat tekevät keskenään päätöksiä eivätkä kutsu hallitusta koolle päättämään asioista.¹⁵⁴ Näin ollen omistusrakenteen voidaan nähdä vaikuttavan mm. hallitusjäsenten saamaan tiedon määrään. Se voi myös vaikuttaa siihen, miten tarkasti ja yksityiskohtaisesti asioita esitellään hallitukselle ja miten niistä keskustellaan tai tehdään päätöksiä.¹⁵⁵

¹⁵² Pajarinen ja Ylä-Anttila 2006, s. 2.

¹⁵³ Lainema 2013, s. 91-93.

¹⁵⁴ Lainema ja Haapanen 2010, s. 43-44.

¹⁵⁵ Hannula 2010, s. 48.

Toisaalta keskittyneen omistuksen vastakohdassa, omistusrakenteeltaan hyvin hajautuneissa osakeyhtiössä, yhtiökokouksen tosiasiallinen valta voi olla vähäinen, jolloin hallituksen asema ja rooli korostuu.¹⁵⁶ Hallitsevalla omistajalla on parempi mahdollisuus määritellä yhtiön strategia ja sen muutokset kuin laajan omistuspohjan omaavissa yhtiöissä. Yhtiöissä, joissa on useampia pääomistajia, kaikki pääomistajat eivät välttämättä toimi yksimielisesti ja saattaa olla, että omistajien näkemykset ja tavoitteet yhtiötä kohtaan eroavat toisistaan. Osa omistajista saattaa painottaa esimerkiksi osingonjakoa, kun taas osa voi haluta panostaa voimakkaammin yrityksen tulevaisuuteen jättäen voittovarot jakamatta osinkoina. Omistajat eivät aina pysty käyttämään valtaa yhdessä ja tällöin valta saattaa ajautua vähitellen joko hallitukselle tai yhtiön operatiiviselle johdolle. Sijoittajien silmissä yhtiön uskottavuutta parantaa ainakin ulospäin pätevältä ja osaavalta vaikuttava hallitus.¹⁵⁷

Perheyhtiöissä aktiivisen enemmistöomistajan rooli hallituksen kokoamisessa on merkittävä. Sen sijaan laajalle hajautunut ja sijoittajamainen omistus saattaa siirtää hallituksen nimityshedotukset toimivalle hallitukselle, joka tietää yhtiön tilanteen ja tarvittavan osaamisen parhaiten.¹⁵⁸ Suomessa omistajilla on usein vahva asema ja tämä on myös Euroopan tasolla yleistä. Vahvan asemansa ansiosta hallitsevalla omistajalla on yleensä mahdollisuus valvoa yhtiön johtoa. Tällainen työskentely on hyödyllistä pienempien omistajien näkökulmasta. Vahvan omistajuuden hyötyjen vastapainoksi löytyy myös potentiaalisia rasitteita. Mitä vahvempi on hallitseva omistaja, sitä helpompi on tehdä linjauksia, jotka hyödyttävät enemmän pääomistajaa kuin vähemmistöomistajia. Toisaalta hajautuneessa omistuksessa on se etu, ettei minkään omistajaryhmän intressejä ajeta toisten kustannuksella.¹⁵⁹

Mitenkään yksiselitteisesti ei voida sanoa, onko laaja omistuspohja vai keskittynyt omistusrakenne parempi yhtiölle. Molempiin ääripäihin liittyy sekä hyviä että huonoja puolia. Mitkä seikat ovat yhtiön kannalta tärkeitä, riippuu puolestaan muista

¹⁵⁶ Airaksinen, Pulkkinen, Rasinaho 2010, s. 230.

¹⁵⁷ Lainema ja Haapanen 2010, s. 49-50.

¹⁵⁸ Perheyritysten Liitto ry 2009, s. 7.

¹⁵⁹ Lainema ja Haapanen 2010, s. 57-66.

yhtiöön vaikuttavista tilannetekijöistä, kuten toimialasta ja markkinaympäristöstä.¹⁶⁰

4.2.2 Elinkaari

Hyvän hallitustyön muotoon ja jäseniltä tarvittavaan osaamiseen ja kokemukseen vaikuttaa myös yhtiön elinkaaren vaihe. Esimerkiksi elinkaarensa alkuvaiheessa olevat kasvuyhtiöt tarvitsevat usein yhtiön johtamiseen monipuolista osaamista vahvistamaan toimintaa ja selkeyttämään tavoitteita ja taas kriisissä oleva yhtiö saattaa enemmän kaivata tukea haasteiden ratkaisuun. Liiketoimintansa vakiinnuttanut toimia voi kaivata hallitukselta tukea seuraavan askeleen ottamiseen. Hallitustyöskentely voidaan nähdä tärkeänä liiketoimintaosaamisen lähteenä ja valitun liiketoimintastrategian jalkauttamisen avustajana.¹⁶¹ Hallituksen rooli ja tehtävät voidaan nähdä erilaisina yhtiön ollessa vasta alkumetreillä tai sen ollessa toimintansa vakiinnuttanut toimija. Hallitusta koottaessa omistajien voisi olla hyvä ottaa huomioon yhtiön elinkaaren vaihe, jotta hallitukseen valittaisiin sellaisia henkilöitä, joilla on relevanttia kokemusta yhtiön tilanne ja tulevaisuus huomioiden.¹⁶² Yksi tapa ei sovi kaikkiin yhtiöihin hallitusta muodostaessa, koska yhtiöillä on erilaiset tarpeet eri kehitysvaiheissa.¹⁶³

Seuranta ja neuvonta sekä yleinen liiketoimintaosaaminen ovat relevantteja sellaiselle yhtiölle, joka on juuri perustettu ja taipaleensa alkuvaiheessa. Erityistä teknistä tai toimialasidonnaista osaamista voidaan nähdä tarvittavan enemmän toimintansa alkutaipaleella olevien yhtiöiden keskuudessa kuin pitkään toimialalla olleiden. Toimintansa vakiinnuttaneet yhtiöt eivät välttämättä tarvitse erityistä teknistä tai toimialasidonnaista osaamista, mutta yleinen johtamistaito ja ylipäätään liiketoimintaosaaminen voivat nousta merkityksellisimmiksi seikoiksi, jotta hallitus kykenee lähestymään asioita laajalla perspektiivillä. Juuri perustetuissa ja toimintansa aloittelevissa yhtiöissä toiminnan keskipisteessä on enemmän esimerkiksi

¹⁶⁰ Puttonen 2004, s. 45-48.

¹⁶¹ EK ja Ernst & Young 2009, s. 13.

¹⁶² Husen ja Zattoni 2008, s. 71.

¹⁶³ Christy, Matolcsy, Wright ja Wyatt 2012, s. 161.

tuotteen tai tuotannon kehittäminen, jossa saattaa olla enemmän tarvetta hallitustasoa myöden tekniselle osaamiselle. Hallitusta kootessa kannattaa pohtia yhtiön tulevia askeleita. Esimerkiksi kansainvälistymisessä hallitusjäsenen kautta voidaan saada relevanttia tietoa kohdemaasta tai muuten erityistä tarkkaavaisuutta vaativista kohdista.¹⁶⁴

4.2.3 Toimiala ja koko

Yhtiön koon vaikutuksesta hallituksen toimintaan on ristiriitaista tutkimustietoa. Yleensä pienissä yhtiöissä on jäsenmäärältään pieni hallitus ja hallituksen jäsenmäärä lisääntyy yhtiön koon kasvaessa. Yhtiön kasvaessa hallituksen huomio kohdistuu myös eri asioihin kuin aiemmin. Yhden toimialan yhtiössä hallituksella on hyvät mahdollisuudet keskittyä syvällisesti kilpailustrategiaan ja toimialojen määrän kasvaessa hallitus joutuu hajauttamaan huomionsa useampiin toimialoihin samanaikaisesti. Tällöin voi tulla vastaan tilanne, jossa hallituksen pitää rajata huomionsa niihin toimialoihin, joissa tilanne on haasteellisin.¹⁶⁵ Usein esimerkiksi hyvin erikoituneilla toimialoilla tai tietyille markkinoille keskittyneissä yhtiöissä toimialan ja markkinoiden tuntemus korostuu. Osaamisintensiivisissä, kasvuhakuisissa ja kansainvälisesti toimivissa yhtiöissä hallituksen kokoonpano saattaa olla suhteellisen epäyhtenäinen, koska osaamista ja kokemusta tarvitaan niin monelta osa-alueelta.¹⁶⁶

On melko tavallista, että pienemmissä osakeyhtiöissä hallitus on vain lain edellyttämä toimielin. Yrityskoon kasvaessa tarve hallitustyölle lisääntyy.¹⁶⁷ Isot organisaatiot ovat monimutkaisempia tarvitsevat tyypillisesti osaamista useammilta osa-alueilta.¹⁶⁸ Hallituksen toimintaan vaikuttaa myös yhtiön optimaalinen toimintakoko, joka nähdään hyvin toimialasidonnaisena seikkana. Joillakin aloilla, kuten valmistavassa teollisuudessa, skaalaedut ovat suuria, jolloin laaja ja hajautettu omis-

¹⁶⁴ Christy, Matolcsy, Wright & Wyatt 2013, s. 166-168.

¹⁶⁵ Lainema 2006, s. 65.

¹⁶⁶ EK ja Ernst & Young 2009, s. 15.

¹⁶⁷ EK ja Ernst & Young 2009, s. 15.

¹⁶⁸ Conger ja Lawler III, 2001, s. 12.

tus on keino optimaalisen koon saavuttamiseen ja tarvittavan osakepääoman saamiseen. Pääomavaltaisten toimialojen yhtenä piirteenä voidaan usein nähdä, että niiden omistus on hajautunut ja/tai valtio on niissä vahva omistaja.¹⁶⁹

4.3 Hallituksen kokoonpano

4.3.1 Hallituksen jäsenet ja niiden lukumäärä

OYL 6:10 § määrittelee hallituksen jäsenen kelpoisuuden seuraavasti: *”Hallituksen jäsenenä ei voi olla oikeushenkilö eikä alaikäinen tai se, jolle on määrätty edunvalvoja, jonka toimintakelpoisuutta on rajoitettu tai joka on konkurssissa. – Vähintään yhdellä hallituksen jäsenellä on oltava asuinpaikka Euroopan talousalueella, jollei rekisteriviranomainen myönnä yhtiölle lupaa poiketa tästä.”* Ristikkäisten intressien torjumiseksi laki ei salli hallituksen jäsenyyttä henkilöltä, joka on samaan aikaan yhtiön tilintarkastaja, varatilintarkastaja tai hallintoneuvoston jäsen tai varajäsen (OYL 6:23 ja TTL 25.1). Edellä esitettyjen kriteerien lisäksi yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä myös muista kelpoisuusehdoista.¹⁷⁰ Tällaisia määräyksiä voivat olla esimerkiksi se, että hallituksen jäsenen on oltava yhtiön osakas, että hallituksen jäsen ei saa toimia kilpailijan palveluksessa tai että hallituksen jäsen ei saa olla tiettyä ikärajaa vanhempi.¹⁷¹

Hallituksen jäsenten lukumäärään vaikuttavat sekä osakeyhtiölaki että yhtiöjärjestyks. Lisäksi yhtiökokouksen päätös vaikuttaa jäsenten lukumäärään esimerkiksi tilanteessa, jossa yhtiöjärjestyksessä on määritelty vaihteluväli hallitusten jäsenten määrälle. OYL 6:8 §:n mukaan hallitukseen tulee valita yhdestä viiteen jäsentä, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä muuta. Hallitukseen on valittava yksi varajäsen¹⁷², mikäli hallituksessa on vähemmän kuin kolme jäsentä. Osakeyhtiölaki ei

¹⁶⁹ Pajarinen ja Ylä-Anttila 2006, s. 3.

¹⁷⁰ Airaksinen, Pulkkinen ja Rasinaho 2010, s. 465.

¹⁷¹ Kyläkallio, Irola, Kyläkallio 2012, s. 507.

¹⁷² Hallituksen varajäsenen sovelletaan, mitä varsinaisesta jäsenestä on säädetty. Varajäsenellä on hallituksen jäsenen oikeudet ja velvollisuudet vain silloin, kun varajäsen toimii hallituksen jäsenen tilalla hallituksessa. Varajäsen on esimerkiksi vahingonkorvausvastuussa hallituksen päätöksestä vain osallistuttuaan päätöksentekoon. HE 109/2005 vp s. 83.

siis aseta tiukkoja vaatimuksia hallituksen jäsenten lukumäärälle, vaan hallituksen minimikokoonpano on siten yksi varsinainen jäsen ja yksi varajäsen.

Yhtiöjärjestyksessä ei tarvitse olla lainkaan määräystä hallituksen jäsenten lukumäärästä eikä yhtiöjärjestykseen perustuvaa jäsenten enimmäismäärää ole rajoitettu. Yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä hallituksen jäsenten lukumäärä kiinteästi tai mainitsemalla pelkästään jäsenten vähimmäis- ja enimmäismäärä, esimerkiksi 3-6 jäsentä. Mikäli yhtiöjärjestyksessä ei ole mainintaa hallitusjäsenten lukumäärästä, sovelletaan muilta osin osakeyhtiölain olettamasaännöstä.¹⁷³ Hallituksen jäsenten valitsija voi osakeyhtiölaissa ja yhtiöjärjestyksessä määrätyn toimivaltansa puitteissa päättää, montako jäsentä kulloinkin valitaan, mikäli hallituksen jäsenmäärää ei ole määrätty yhtiöjärjestyksessä kiinteästi. Hallituksen jäsenten lukumäärästä päättäminen voidaan yhtiöjärjestyksen määräyksiin antaa myös yhtiökokoukselle, vaikka se ei valitsisikaan kaikkia tai edes osaa hallituksen jäsenistä. Hallituksen jäsenten toimikauden kestäessäkin hallituksen jäsenten päättämiseen oikeutettu valitsija saa yhtiöjärjestyksessä määrätyn toimivaltansa puitteissa muuttaa hallituksen niiden jäsenten lukumäärää, jotka se saa valita. Hallituksen jäsenten lukumäärää voi yhtiökokous muuttaa yhtiöjärjestyksestä muuttamalla kesken hallitusjäsenten toimikauden.¹⁷⁴

Hallituksen kokoonpanon määrittäminen ei varsinaisesti kuulu hallituksen tehtäviin, vaan yhtiökokous valitsee hallituksen jäsenet, jollei yhtiöjärjestyksessä muuta määrätä.¹⁷⁵ Yleisesti on katsottu, ettei hallitukselle tai toimitusjohtajalle voida antaa oikeutta valita hallituksen jäseniä. Ketään ei voida valita yhtiön hallitukseen ilman tämän suostumusta, mutta uuden osakeyhtiölain mukaan jäsenen ei tarvitse antaa enää kirjallista suostumustaan tehtävään.¹⁷⁶ Yhtiökokouksessa hallituksen jäsenet valitaan yksinkertaisella äänten enemmistöllä. Usein kuitenkin hallitustyöskentelyn kautta itse hallituksen jäsenille muodostuu ulkopuolisia parempi kuva siitä, millai-

¹⁷³ Kyläkallio, Irola, Kyläkallio 2012, s. 504-505.

¹⁷⁴ Kyläkallio, Irola, Kyläkallio 2012, s. 505.

¹⁷⁵ Yhtiöjärjestyksessä voi olla määräys, että hallintoneuvosto valitsee hallituksen jäsenet.

¹⁷⁶ HE 109/2005 vp, s. 83.

nen on hyvän hallituksen kokoonpano, jolloin olemassa oleva hallitus osallistuu aktiivisesti uuden tai uusien jäsenten valintaan.¹⁷⁷

Hallitusten kokoonpanojen kehittymiseen syynä voidaan nähdä ainakin rahamarkkinoiden avautumisesta johtuvan yritystoiminnan pankkikeskeisyyden häviäminen, osakkeenomistuksen ja osakkeenomistajapohjan laajeneminen, hallituksen toimintaan kohdistuva vaatimustason nousu sekä kehittyvän corporate governancen luomat ulkoiset paineet. Hallituksen valintaan kiinnitetään entistä enemmän huomiota samoin kuin sen yksittäisten jäsenten toimintaan tuomaan lisäarvoon.¹⁷⁸ Keskuskauppakamarin laatima asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämiseksi nostaa esille hallituksen jäsenten lukumäärän sopivuuden yhtiön tehokkaan ja hyvän hallinnon toteuttamiseksi. Hallitusten jäsenten lukumäärä ratkaistaan tapauskohtaisesti yhtiön omien tarpeiden ja lähtökohtien perusteella. Yhtiöissä, joissa omistus on jakautunut tai toimintaa on laajaa, hallituksen tehtävien tehokas hoitaminen voi edellyttää useampia jäseniä hallituksessa. Jos omistajuus ja johto ovat yksissä käsissä, on usein joustavan päätöksenteon kannalta riittävää, että hallitukseen kuuluu vain yksi varsinainen jäsen ja tämän varajäsen.¹⁷⁹

Hallituksen jäsenten lukumäärä on hyvä pitää hallinnassa. Vain hallitus, jossa sen kaikilla jäsenillä on vahva osaaminen ja aito vaikutusmahdollisuus, toimii tehokkaasti ja antaa yhtiölle lisäarvoa. Yrityksen koko, toiminnan laajuus ja tilanne ratkaisevat hallitusjäsenten tarvittavan lukumäärän, mutta kolmesta kuuteen jäsentä on nähty usein hyvänä ratkaisuna.¹⁸⁰ Osakeyhtiön hallituksen ei tulisi olla liian suuri, vaan hyvän hallituksen tulisi olla toimintaan nähden sopivan kokoinen. Hyvin monijäseninen hallitus ei välttämättä toimi tehokkaasti ja suurissa kokouksissa yhtiön hallintoon liittyviä ongelmia saattaa olla haasteellista pohtia. Hallituksen ollessa liian suuri, voi valta siirtyä hallituksen sisällä jollekin ydinryhmälle. Hallituksessa tulisi olla riittävästi asiantuntemusta, joka voidaan saavuttaa parhaiten silloin kun jäsenten lukumäärä on riittävä.¹⁸¹ Liian suuressa hallituksessa päätöksenteko

¹⁷⁷ Suomela 2010, s. 14.

¹⁷⁸ Suomela 2010, 149.

¹⁷⁹ Keskuskauppakamari 2006, s. 4.

¹⁸⁰ Perheyrittäjien Liitto ry 2009, s.7.

¹⁸¹ Hirvonen, Niskakangas, Steiner 2003, s. 186-187.

voi olla aikaa vievää ja saattaa käydä niin, että hallituksen jäsenet eivät ehkä paneudun riittävästi käsiteltäviin asioihin. Osakkeenomistajien intressissä on pyrkiä valitsemaan yhtiölle sellainen hallitus, joka pystyy toteuttamaan yhtiön toiminnalle asetetut päämäärät, jotka yleensä ovat omistuksen arvon kasvattaminen ja voiton tuottaminen omistajille.¹⁸²

4.3.2 Hallituksen puheenjohtaja

Hallituksella on oltava puheenjohtaja, jos hallitukseen kuuluu useita jäseniä (OYL 6:8). Puheenjohtaja valitaan hallituksen jäsenten keskuudesta. Yleensä valinnan tekee hallitus, mutta myös yhtiökokous voi toimia hallituksen puheenjohtajan valitsijana. Lisäksi yhtiöjärjestyksessä voi olla määräys puheenjohtajan valinnasta. Hallituksen puheenjohtajalle on osakeyhtiölaissa määritelty muutamia erityistehtäviä, kuten hallituksen puheenjohtajan tulee muun muassa huolehtia siitä, että hallitus kokoontuu tarvittaessa (OYL 6:5.1). Puheenjohtaja on velvollinen kutsumaan hallituksen koolle, kun hallituksen jäsen tai toimitusjohtaja sitä vaatii (OYL 6:5.1). Lisäksi puheenjohtajan tehtävänä on huolehtia siitä, että tarpeelliset asiat tulevat riittävästi valmisteltuina hallituksen esityslistalle. Jotta puheenjohtaja osaa nostaa yhtiön kannalta tarpeelliset ja relevantit asiat esityslistalle, voidaan hänen katsoa olevan enemmän velvollinen olemaan perillä yhtiön tilasta ja toiminnasta kuin hallituksen muiden jäsenten.¹⁸³

KKO 1999:86: ”Toisaalta sellaiselle hallituksen jäsenelle, joka ei osallistu yhtiön jokapäiväiseen toimintaan, ei voida asettaa pitkälle menevää vaatimusta seurata aktiivisesti yhtiön taloudellisia asioita, jollei siihen ilmene erityistä syytä. Hallituksen puheenjohtajalta voidaan kuitenkin edellyttää muuta hallituksen jäsentä aktiivisempaa seuranta.”

Hallituksen puheenjohtajan tulee myös huolehtia siitä, että hallituksen jäsenillä ja tarvittaessa varajäsenillä on mahdollisuus osallistua hallituksen kokouksiin. Puheenjohtajan tulee myös varmistua päätöksentekomenettelyn laillisuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta ja jääviys- ja äänestysäännöksiens noudattamisesta. Li-

¹⁸² Erma, Rasila ja Virtanen 2010, s. 24.

¹⁸³ HE 1977:27, s. 53. ”Jotta puheenjohtaja voisi tietää, milloin hallituksen on syytä kokoontua, hänen on jatkuvasti oltava riittävässä määrin perillä yhtiön toiminnan kulusta.” vrt. HE 109/2005 vp.

säksi puheenjohtajan tulee varmistaa mahdollisuus erilaisten näkökulmien ja mielipiteiden esittämiseen hallituksen kokouksessa ja huolehtia, että hallituksen jäsenet halutessaan saavat kirjauttaa eriävän mielipiteensä kokouksen pöytäkirjaan.¹⁸⁴ Hallituksen kokouksen puheenjohtajalla on velvollisuus allekirjoittaa hallituksen pöytäkirja yhdessä vähintään yhden hallituksen valitseman jäsenen kanssa (OYL 6:6). Käytännössä puheenjohtaja pyrkii saamaan aikaan yksimielisen päätöksen, mutta aina tämä ei ole mahdollista.¹⁸⁵

Äänten mennessä tasan on hallituksen puheenjohtajalla ratkaiseva ääni (OYL 6:3.1). Tämän äänen käyttämisestä hänelle ei tule suurempaa vastuuta kuin ääntämisestä yleensäkin. Hallituksen puheenjohtajalla on erityisiä velvollisuuksia, joten hänellä on pääsääntöisesti muita hallituksen jäseniä tiukempi vastuu. Erityisesti tämä vastuu korostuu valvontavelvollisuuden, asioiden valmistelun ja päätösmenettelyjen noudattamisen osalta.¹⁸⁶ Hallituksen puheenjohtaja avaa myös yleensä yhtiökokouksen. Hallituksen puheenjohtajan on luonnollisesti pidettävä huolta myös yleisesti kokouksen puheenjohtoon kuuluvista tehtävistä, kuten todeta päätösvaltaisuus, vahvistuttaa asialista, tehdä päätösehdotuksia, selvittää hallituksen kanta kuhunkin kysymykseen ja huolehtia hallituksen kannan asianmukaisesta dokumentoinnista. Hallituksen puheenjohtajalla on myös velvollisuus tarvittaessa pitää yllä järjestystä kokouksessa.¹⁸⁷

Hallituksen puheenjohtajan tehtävistä huolimatta hänellä ei ole varsinaisesti parempaa oikeutta tehdä päätöksiä yhtiön asioissa kuin muillakaan hallituksen jäsenillä. Puheenjohtajalla ei siis ole itsenäistä päätöksenteko-oikeutta yhtiön asioissa. Eri asia on, että joissakin tilanteissa hallitus valtuuttaa puheenjohtajan esimerkiksi sopimaan tietystä asiasta tiettyjen reunaehtojen mukaan. Tällöin hallituksen puheenjohtajan valta johtuu kuitenkin hallituksen yksittäistapauksessa antamasta valtuutuksesta. Hallituksen puheenjohtajalla ei ole itsenäistä päätösvaltaa silloinkaan, kun hänellä on yhtiöjärjestyksen nojalla oikeus yksin edustaa yhtiötä. Halli-

¹⁸⁴ Savela 2015, s. 87-88.

¹⁸⁵ Erma, Rasila, Virtanen 2010, s. 31-32.

¹⁸⁶ Savela 2015, s. 88.

¹⁸⁷ Airaksinen, Pulkkinen, Rasinaho 2010, s. 458.

tuksen puheenjohtajan erityisistä tehtävistä saattaa johtua, että hallituksen puheenjohtajan vahingonkorvausvastuu on ankarampi kuin tavallisen hallituksen jäsenen. Puheenjohtajan asema saattaa myös vaikuttaa vahingonkorvauksen soviteluun.¹⁸⁸

Hallituksen puheenjohtajan tehtävien tarkoituksenmukaisuus on kiinni yrityksestä ja sen tilannetekijöistä.¹⁸⁹ Hallituksen puheenjohtajan toiminta vaikuttaa merkittävästi siihen, että koko hallitus toimii tehokkaasti ja käyttää osaamistaan yhtiön hyväksi. Puheenjohtaja vastaa hallituksen johtamisesta ja siitä, että osakkeenomistajien näkemykset välittyvät kaikille hallituksen jäsenille. Puheenjohtajan toiminnalla on merkitystä myös siinä, että muut hallituksen jäsenet jatkuvasti täydentävät tietojaan yhtiössä.¹⁹⁰ Vaikka puheenjohtajan oikeudellinen asema ei merkittävästi poikkeakaan hallituksen rivijäsenen asemasta, on hänellä usein muita hallituksen jäseniä suurempi vaikutusvalta yhtiössä. Hallitus voi myös saattaa päätöksillään tai jopa hyväksytyin työjärjestyksin puheenjohtajalle muita tehtäviä. Usein puheenjohtajalle annetaan oikeus kirjoittaa yhtiön toiminimi.¹⁹¹ Hallituksen puheenjohtajan tulee huolehtia siitä, että hallitus kokoontuu tarvittaessa, mutta sen tarkemmin ei ole säännelty kokoustiheydestä. Kokoustiheyteen vaikuttavat esimerkiksi yhtiön olosuhteet.¹⁹²

Osakeyhtiölaki ei tunne hallituksen varapuheenjohtajaa eikä sitä voida merkitä kaupparekisteriin. Tämä ei kuitenkaan estä valitsemasta hallitukselle varapuheenjohtajaa. Varapuheenjohtaja johtaa puhetta puheenjohtajan ollessa esteellinen tai estynyt. Tällaisessa tilanteessa hänen oikeudellinen asemansa on hyvin pitkälle sama kuin kaupparekisteriin merkityllä virallisella hallituksen puheenjohtajalla.¹⁹³ Jos jo etukäteen on tiedossa, että varsinainen puheenjohtaja ei tule osallistumaan kokoukseen, varapuheenjohtaja on velvollinen ainakin tarkistamaan, että asioiden valmistelu suoritetaan riittävän huolellisesti. Jos varsinainen puheenjohtaja on pitempään estynyt hoitamasta tehtäviään, myös kokousten tarpeellisuuden seu-

¹⁸⁸ Airaksinen, Pulkkinen, Rasinaho 2010, s. 458-459.

¹⁸⁹ Lainema 1998, s. 116.

¹⁹⁰ Keskuskauppakamari 2006, s. 5.

¹⁹¹ Hirvonen, Niskakangas, Steiner 2003, s. 108-109.

¹⁹² HE 109/2005 vp, s. 81-83.

¹⁹³ Hirvonen, Niskakangas, Steiner 2003, s. 109-110.

raamisvastuu siirtyy varapuheenjohtajalle.¹⁹⁴ Myös toimitusjohtaja voi toimia hallituksen puheenjohtajana. Hyvän hallitustyön näkökulmasta päätöksentekoprosessi saattaa yhtiössä muodostua haasteelliseksi, kun hallituksen puheenjohtajana toimii yhtiön toimitusjohtaja ja hallituksen kuuluu myös yhtiön *ulkopuolisia* jäseniä. Hallituksen tehtävänä on kuitenkin valvoa ja ohjata yhtiön toimintaa, joka voidaan tällaisessa tilanteessa nähdä hieman keinotekoisena.¹⁹⁵

4.3.3 Hallituksen monimuotoisuus

Toisinaan voisi olla aihetta pohtia, onko hallituksen kokoonpano nykyisellään riittävän monipuolinen. Hallituksen jäsen ehdokkaita kartoitettaessa ja valittaessa saattaa olla hyvä miettiä, kuinka nykyistä hallitusta voitaisiin vahvistaa yhtiön tulevaisuuden tavoitteita silmällä pitäen. Tämä voi antaa osviittaa siihen, minkälaista kompetenssia ja kokemusta hallitukseen kaivataan lisää suhteessa yhtiön strategisiin tavoitteisiin.¹⁹⁶ Hallituksen tulisi koostua henkilöistä, joilla on erilaiset taustat, näkökulmat ja kokemus, jolloin voidaan olettaa, että hallituksen keskustelu ja päätöksentekoprosessi on mahdollisimman laaja-alaista ja monipuolista.¹⁹⁷ Esimerkiksi institutionaaliset sijoittajat saattavat olla kiinnostuneita siitä, että hallitukset ovat monipuolisia niin sukupuolijakaumaltaan, etniseltä taustaltaan kuin osaamiseltaan ja kokemukseltaan. Monimuotoisella hallituksella saattaa olla parempi vaikutus päätösten harkintaan ja yhtiön operatiivisen johdon valvontaan.¹⁹⁸

Kansainvälisesti on viime vuosina noussut keskustelua naisten osuudesta hallituksissa useilta tahoilta.¹⁹⁹ Myös Suomessa aihe on noussut ajankohtaiseksi. Listayhtiöiden osalta uudessa hallinnointikoodissa on lähdetty siitä, että niiden hallituksissa on oltava edustettuna molempia sukupuolia.²⁰⁰ Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseen annetussa koodissa nostetaan myös hallituksen monipuolisuus esille. Siinä todetaan, että hallituksen kokoonpanossa voidaan ottaa huomi-

¹⁹⁴ Savela 2015, s. 89.

¹⁹⁵ Hirvonen, Niskakangas, Wahlroos 1997, s. 57.

¹⁹⁶ Linnainmaa 2006, s. 77.

¹⁹⁷ EcoDa 2010 s. 33.

¹⁹⁸ Van der Walt yms. 2006, s. 129.

¹⁹⁹ Hallituksen monimuotoisuuteen eivät kiinnitä huomiota ainoastaan sijoittajat, vaan myös erilaiset organisaatiot, kuten Catalyst, 2020 Women on Board ja Alliance for Board Diversity.

²⁰⁰ Arvopaperimarkkinayhdistys 2010, suositus 9.

oon myös hallitusjäsenten sukupuolijakauma.²⁰¹ Vaikka näyttö molempien sukupuolien edustuksen hyödyistä on vielä vähäistä ja toisinaan ristiriitaista, voidaan silti nähdä, että molempien sukupuolien edustus on vaikuttava tekijä esimerkiksi hallituksen tehokkuuteen. Naisten ollaan nähty vaikuttavan yhtiön hallitustyöhön samoin kuin riippumattomien jäsenten, sillä heidän on nähty vaikuttavan esimerkiksi hyvän hallinnon vahvistamiseen ja yhtiön valvonnan tehostumiseen.²⁰²

Hallituksen kokoonpanossa voidaan huomioida myös hallituksen ikäjakaumaa. Keskuskauppakamarin asialuettelossa on ikäjakauma nostettu esille yhtiöille pohdittavaksi seikaksi.²⁰³ Ikäjakaumaan vaikuttaa luonnollisesti tarvittava kokemus, mutta hallituksen ja sen jäsenite tulee myös ymmärtää yhtiön tuotteiden ja palveluiden käyttäjien tarpeet ja toiveet. Tämän vuoksi voisi olla hyvä, että hallitukseen kuuluisi henkilö, joka olisi asiakaskuntaa lähellä oleva ikäpolven edustaja.²⁰⁴

Kuitenkaan monimuotoisuutta ei tule edistää vain monimuotoisuuden vuoksi. Kartoitettaessa ja valittaessa uusia hallituksen jäseniä tulee ensisijaisesti varmistua siitä, että henkilöllä olisi annettavaa sekä yhtiölle että sen omistajille. Vaikka voidaan ajatella eri sukupuolten tuovan erilaista ajattelutapaa hallitukseen, sukupuoli-kiintiöiden määrääminen ei välttämättä palvele tarkoitustaan, mikäli niiden vuoksi ei voida valita parhaita vaihtoehtoja hallitukseen ja joudutaan tekemään kompromisseja.²⁰⁵ Vaikka julkisissa keskusteluissa usein tuodaan esille molempien sukupuolien edustuksellisuuden tärkeyttä hallituksissa, yhtälö hallituksen monimuotoisuuden ja yhtiön suoriutumisen välillä on kuitenkin hieman monimutkaisempi. Monimuotoisuuden vaikutusten on nähty olevan erilaisia riippuen yhtiöstä. Yksi vaikuttava tekijä monimuotoisuuden hyötyihin ja haittoihin on se, kuinka *hyvää* yhtiön hallinto jo on. Yhtiöissä, joissa hallinto on kehittymätöntä, on naisilla ollut positiivinen vaikutus esimerkiksi hallituksen valvontatehtävän jämäköitymiseen. Kuitenkin

²⁰¹ Keskuskauppakamari 2006, s. 6.

²⁰² Adams ja Ferreira 2009, s. 307-308.

²⁰³ Keskuskauppakamari 2006, s. 6.

²⁰⁴ Erma, Rasila ja Virtanen 2010, s. 25.

²⁰⁵ Erma, Rasila ja Virtanen 2010, s. 26.

yhtiöissä, joissa esimerkiksi valvontatehtävä toteutuu hyvin, naisilla ei ole nähty olevan kovinkaan suurta vaikutusta.²⁰⁶

4.3.4 Sisäinen vai ulkoinen hallitus?

Kansainvälisen corporate governance –keskustelun yhtenä keskeisenä aiheena on, tulisiko yhtiöllä olla sisäinen vai ulkoinen hallitus. Sisäinen hallitus muodostuu toimivasta johdosta ja puheenjohtajana toimii usein toimitusjohtaja. Ulkoisen hallituksen jäsenet taas ovat sivutoimisia, omistajia edustavia asiantuntijoita, ja toimivasta johdosta hallitukseen kuuluu esimerkiksi vain toimitusjohtaja.²⁰⁷ Ulkopuolisella hallitusjäsenellä tarkoitetaan ensisijaisesti henkilöä, joka ei ole yhtiön palveluksessa. Harvojen omistamissa yhtiöissä voidaan rajata ulkopuolisuus käsittämään henkilöitä, joilla ei ole merkittäviä määriä osakkeita. Ulkopuolisilla jäsenillä ei siis ole yhtiössä muuta roolia kuin hallituksen jäsenyys. Omistajat ovat usein itse-oikeutettuja hallituksen jäseniä. Tärkeintä on saada hallitukseen parhaat mahdolliset henkilöt ja ymmärtää heidän taustansa tuomat mahdollisuudet yhtiön tavoitteille.²⁰⁸ Lisäksi sekahallitukset ovat tavallisia anglosaksisessa maailmassa. Niissä osa jäsenistä on toimivaan johtoon kuuluvia ja osa ulkopuolisia jäseniä.²⁰⁹

Erilaisten yritysskandaalien jäljiltä riippumattomien jäsenten määrä ja merkitys on kasvanut. Sisäisen hallituksen järjestelmässä toimivan johdon kontrollin ja ohjauksen järjestäminen on vaikeaa.²¹⁰ Listayhtiöiden corporate governanceen kuuluu suositukset *riippumattomista* hallituksen jäsenistä. Myös listaamattomissa yhtiöissä on riippumattomia jäseniä enenevissä määrin. Riippumattomuuden tavoittelu ei kuitenkaan saa johtaa siihen, että hallituksen jäsenet eivät tunne yrityksen liiketoimintaa ja sen riskejä riittävästi kyetäkseen täyttämään valvontavelvollisuutensa.²¹¹

²⁰⁶ Adams ja Ferreira 2009, s. 308.

²⁰⁷ Hirvonen, Niskakangas, Steiner 2003, s. 185; Hirvonen, Niskakangas, Wahlroos 1997, s. 49.

²⁰⁸ Erma, Rasila ja Virtanen 2010, s. 28.

²⁰⁹ Hirvonen, Niskakangas, Steiner 2003, s. 185; Hirvonen, Niskakangas, Wahlroos 1997, s. 49.

²¹⁰ Hirvonen, Niskakangas, Steiner 2003, s. 185; Hirvonen, Niskakangas, Wahlroos 1997, s. 49.

²¹¹ Linnainmaa 2008, s. 14.

Sekahallitukseenkin voi liittyä tiettyjä ongelmia. Jos hallituksen puheenjohtaja on samalla toimitusjohtaja, hallituksen ulkoiset jäsenet saattavat jäädä puheenjohtajan varjoon esimerkiksi saatavilla olevan tiedon suhteen. Saattaa myös olla, että ulkopuoliset hallituksen jäsenet eivät pärjää keskustelussa toimivan johdon jäsenien kanssa siitä syystä, että heidän kokemuspohjansa on liian kapea tai he uhraavat liian vähän aikaa yrityksen johtamisen problematiikkaan. Silloin voi käydä niin, että hallituksen jäsenet vain kommentoivat niitä seikkoja, joita toimiva johto tuo hallituksen käsittelyyn.²¹² Yleensä kuitenkin voidaan nähdä, että ulkopuolisten henkilöiden käyttö hallituksissa auttaa jäsentämään myös sisäistä toimintaa.²¹³ Hallituksen kokoonpanon hyvän hallinnon luomisen mekanismina voidaan nähdä vähentävän esimerkiksi taloudellisia ja agenttiongelman perustuvia riskejä. Ulkopuolisen hallitusjäsenen roolina voidaan nähdä strategisissa asioissa neuvominen ja tarjota riippumattoman äänen yhtiön hallinnon seuraamiseen.²¹⁴

Keskuskauppakamarin asialuettelossa nostetaan esille pohdittavaksi hallituksen toiminnan tukeminen valitsemalla hallitukseen henkilö tai henkilöitä, joilla ei ole aikaisempaa läheistä suhdetta yhtiöön. Valitsemalla hallitukseen sellaisiakin henkilöitä, joilla ei ole aikaisempaa läheistä suhdetta yhtiöön, voidaan tukea sitä, että hallitus toimii yhtiön ja kaikkien osakkeenomistajien parhaaksi hoitaessaan ohjaus- ja valvontatehtävänsä.²¹⁵ Jotta hallituksen jäsen voi suorittaa tehtävänsä parhaalla mahdollisella tavalla, on aiheellista pohtia perehdytetäänkö hallituksen jäsenet riittävän hyvin yhtiön toimintaan. Hallituksen tehokasta toimintaa edistää se, että uusi hallitusjäsen perehdytetään kunnolla yhtiön toimintaan, jolloin hallitusjäsen kykenee aidosti antamaan oman panoksensa hallitustyölle.²¹⁶

²¹² Hirvonen, Niskakangas, Steiner 2003, s. 185.

²¹³ Erma, Rasila ja Virtanen 2010, s. 53.

²¹⁴ Christy, Matolcsy, Wright ja Wyatt 2013, s. 162-165.

²¹⁵ Keskuskauppakamari 2006, s. 6.

²¹⁶ Keskuskauppakamari 2006, s. 6.

5 Hallituksen toiminta

5.1 Hallitustyöskentely

5.1.1 Hallituksen toiminta käytännössä

Käsitykset hallituksen tehtävistä ja toiminnasta vaihtelevat niiden erilaisten toimintaympäristöjen vuoksi. Usein liiketoiminnassa mukana olevat katsovat hallituksen tärkeimmiksi tehtäviksi toisaalta toimitusjohtajan ottamisen ja erottamisen sekä toisaalta yhtiön strategian määrittelyn ja sen noudattamisen seurannan. Edellä mainittuihin liittyen ja niiden lisäksi hallituksen tulee jatkuvasti seurata yhtiön taloudellista kehitystä.²¹⁷ Hallituksen tehtäviä ei tulisi pohtia vain lakimääräisten tehtävien täyttämisenä vaan hallituksen työtehtävät ovat paljon laajempi kenttä.²¹⁸

Hallituksella on käytössään tehtäviensä hoitamiseen rajallisesti aikaa. Sillä on yleensä säännöllisiä kokouksia kerran kuussa, pois lukien kesäaika ja vuodenvaihde. Kokoukset tulee pyrkiä pitämään kohtuullisen pituisina. Erilaiset suuremmat hankkeet ja yllättävät tapahtumat pakottavat hallituksen kuitenkin yleensä lisäämään kokouksien lukumäärää. Pääosa hallituksen käytettävistä olevasta ajasta nähdään kuluvan erilaisiin rutiiniasioihin, kuten yhtiön taloudellisen tilanteen esittelyyn ja siitä keskusteluun. Tämän lisäksi on erilaisia vuotuisia tilinpäätös- ja budjettiasioita. Myös monenlaiset, usein vähäisetkin suunnitteilla olevat investoinnit ja yrityskaupat vaativat hallitukselta jatkuvasti ajankäyttöä.²¹⁹ Hallitus käsittelee myös esimerkiksi tilinkäyttöoikeuksia, luottolimiittejä, nimenkirjoitusoikeuksia, mahdollisia optioiden nojalla tapahtuvia osakemerkintöjä, corporate governance – kysymyksiä yms. Hallitustyössä koetaan usein haasteeksi se, että hallituksen ajan vievät edellä mainitut, sinänsä tärkeät, mutta rutiininomaiset asiat. Näiden asioiden lisäksi hallituksen pitäisi pystyä keskittymään tärkeimpään tehtäväänsä, eli sen arvioimiseen, miten yhtiö parhaalla mahdollisella tavalla voisi tuottaa voittoa osak-

²¹⁷ Airaksinen, Pulkkinen ja Rasinaho 2010, s. 411-412.

²¹⁸ Hannula 2003, s. 120.

²¹⁹ Airaksinen, Pulkkinen ja Rasinaho 2010, s. 412.

keenomistajille. Tähän asiaan liittyvät hallituksen tärkeimmistä tehtävistä toimitusjohtajan ottaminen ja erottaminen sekä strategiset kysymykset.²²⁰

Varsinainen kokouksissa tapahtuva hallitustyö muodostaa vain osan hallituksen tehtävistä, jonka lisäksi hallituksen jäsenillä on sekä muodollisia että ei-muodollisia tehtäviä kokousten välillä. Hyvä hallitustyö edellyttää hallituksen jäseniltä tiettyä saavutettavuutta ja ajankäyttöä myös kokoustyön ulkopuolella. Lisäksi hallituksen jäsenen rooliin kuuluu edes jollain tasolla perillä pysyminen yhtiön asioista. Muodollisempina tehtävinä on toiminta hallituksen mahdollisissa työryhmissä, tiedotustehtävissä, sidosryhmäsuhteiden hoitamisessa ja erikseen määritellyt konsultointi- ja vastaavat toimeksiannot. Työryhmät ovat epävirallisempia ja lyhytikäisempiä ryhmiä kuin valiokunnat, mutta tarkoitus nähdään samana, eli hallitukseen tuotavan asian valmistelu ja myös toimitusjohtajan työtaakan keventäminen. Työryhmällä ei ole toimissaan päätösvaltaa, vaan tarkoitus on nimenomaan valmistella asioita hallitukselle, joka tekee päätökset.²²¹

Pk-yritykselle voi monestakin syystä olla vaikeaa rakentaa muodollista ja säännöllisesti tapahtuvaa hallitustyöskentelyä. Suunniteltu ja säännöllinen hallitustyöskentely jämäköittää yrityksen johtamista ja luo uskottavuutta samalla myös rahoittajiin ja sijoittajiin päin. Pelkästään yrityksen omistajista koostuvan hallituksen työskentelyn avuksi on syytä kutsua hallituksen ulkopuolisia asiantuntijajäseniä, jotka tuovat uutta osaamista ja uusia näkökulmia hallitustyöskentelyyn, jollei yrityksellä muuten ole mahdollisuutta rakentaa monipuolisempaa hallituksen kokoonpanoa.²²²

5.1.2 Tiedonsaannin merkitys hallitustyössä

Hallituksen jäsenten tulee saada tarvittavat tiedot yhtiöstä ja sen liiketoiminnasta, jotta he voivat täyttää velvoitteensa yhtiötä kohtaan. Keskuskaupakamarin asialuettelossa yhdeksi pohdittavaksi alueeksi listaamattomissa yhtiöissä on nostettu

²²⁰ Airaksinen, Pulkkinen, Rasinaho 2010, s. 411-412.

²²¹ Erma, Rasila ja Virtanen 2010, s. 67-68.

²²² Pirinen 2014. <http://www.hallituspartnerit.fi/?x171220=177018>, viitattu 11.11.2015.

hallituksen tiedonsaanti. Hoitaakseen tehtävänsä mahdollisimman hyvin ja huolellisesti tarvitsee hallituksen jäsen tietoja yhtiön rakenteesta, liiketoiminnasta ja markkinoista. Asialuettelossa kannustetaan pohtimaan sitä, että saavatko kaikki hallituksen jäsenet riittävästi ja tasavertaisesti informaatiota yhtiöstä ja sen toiminnasta. Hallitustyön kannalta riittävän tasavertaisen tiedon saanti on tärkeää varsinkin niiden hallitusjäsenten kannalta, jotka eivät työskentele yhtiön palveluksessa tai eivät ole yhtiön osakkeenomistajia. Hallituksen tehokasta toimintaa edistää se, että uusi jäsen perehdytetään yhtiön toimintaan ja että hallituksen jäsenille annetaan tarpeellista tietoa yhtiön toiminnasta.²²³

Ilman riittävää informaatiota ei strategisen hallituksen toimintamalli ole mahdollinen. Kyse ei ole vain informaation määrästä vaan myös laadusta. Pääosa hallituksen jäsenten saamasta tiedosta on sisäistä ja numeraalista. Lisäksi tärkeä tekijä on myös tiedon optimaalinen hyödyntäminen. Strategisen informaation hyöty ja vaikuttavuus lisääntyvät, jos informaatio jaetaan hallituksen jäsenille jatkuvasti ja siitä keskustellaan jokaisessa kokouksessa.²²⁴

Toimitusjohtajan tulee antaa hallitukselle sen tehtävien suorittamisen kannalta tarpeelliset tiedot (OYL 6:17). Tarvittaessa hallitus määrittää sen, mitä tietoja sen on saatava.²²⁵ Käytännössä toimitusjohtaja on hallituksen ainoa tietolähde hallitusta koskevissa asioissa, eikä rationaalinen päätöksenteko ole mahdollista ilman riittäviä tietoja. Voidaan nähdä, että toimitusjohtajan on oma-aloitteisesti tuotava hallituksen tietoon yhtiön kannalta merkittävät seikat. Tällaisina seikkoina voidaan pitää kaikissa yhtiöissä yhtiön taloudellinen asema sekä liiketoiminnan tapahtunut ja oletettava kehittyminen. Toimitusjohtajan on myös asiakohteisesti annettava hallitukselle riittävät tiedot päätöksentekoa varten.²²⁶

²²³ Keskuskauppakamari 2006, s. 5.

²²⁴ Lainema 2006, s. 59.

²²⁵ Keskuskauppakamari 2006, s. 7.

²²⁶ Airaksinen, Pulkkinen ja Rasinaho 2010, s. 496.

5.2 Strategisessa hallituksessa tarvittava osaaminen

5.2.1 Hallituksen osaamisesta yleisesti

Yhtiön uskottavuus sijoittajien silmissä vaatii valitsemaan ainakin ulospäin pätevältä vaikuttavan hallituksen.²²⁷ Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodissa hallituksen jäsenen pätevyydestä todetaan, että hallituksen jäseneksi valittavalla henkilöllä on oltava tehtävän edellyttämä pätevyys. Kauppakamarin asialuettelossa listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämiseksi²²⁸ määritellään hallitustehtävien menestyksekkään hoitamisen edellyttävän yritystoiminnan tai sen osa-alueiden tuntemista. Hallituksen relevantista roolista huolimatta hallituksen jäsenen osaamis- ja kompetenssivaatimukseen ei ole haluttu puuttua lainsäädännöllisesti kovinkaan tiukasti. Hallitusta muodostettaessa ja pohdittaessa osaamisvaatimuksia hallituksen jäsenille tulisi olla hahmoteltuna yhtiön strategiset tavoitteet, sillä ne määrittelevät tarpeet hallituksen osaamiselle. Oikein kootuissa hallituksissa jäsenet ovat omistajien vaatimukset täyttäviä. Perheyhtiöiden vaarana voidaan nähdä törmääminen ns. *incompetent son* –ongelmaan, jossa yhtiön hallitus miehitetään sellaisilla perheenjäsenillä, joiden kokemus ja taidot eivät ole riittäviä liiketoiminnallisten haasteiden ratkomiseen.²²⁹

Omistajat antavat painoarvoa hallituksen merkitykselle ja sen roolille yhtiön liiketoimintaan merkittävästi vaikuttavien päätösten tekijänä sekä omistuksensa lisäarvon kasvattajana. Hallituksen osaaminen tuo yhtiöön resursseja yleensä strategiselle tasolle. Toisinaan, esimerkiksi toimintaansa aloittelevan yhtiön tilanteessa, hallitus ottaa osaa välillä hyvin operatiivisiin seikkoihin. Yksi tapa ei sovi kaikkiin hallituksiin, joten tärkeää olisi huomioida yhtiöiden erityistarpeet. Kun hallitus on koottu huomioiden yhtiön tila ja tavoitteet, hallituksen lisäarvon luominen yhtiölle mahdollistuu.²³⁰ Yhtiöiden osakkeenomistajat ovat aktivoituneet hallitusjäsenten valinnassa ja he asettavat aikaisempaa enemmän vaatimuksia hallitusjäsenen

²²⁷ Lainema ja Haapanen 2010, s. 49-50.

²²⁸ Keskuskauppakamari 2006.

²²⁹ Hirvonen, Niskakangas, Steiner 2003, s. 188.

²³⁰ Mm. Huse & Zattoni 2008, s. 91

osaamiselle. Viimeisten vuosien aikana voidaan nähdä tapahtuneen kulttuurimuutos corporate governance –ajattelussa hallitukseen liittyen, sillä hallituksen nähdään aiempaa enemmän voivan vaikuttaa yhtiön menestykseen.²³¹ Suomessa suhteellisen ylimalkaisen kuvauksen ”edellyttämä pätevyys” tai ”yritystoiminnan tuntemista” vastakohdaksi voidaan nähdä muutamat kansainväliset säännökset²³², jotka ottavat enemmän kantaa hallitusjäsenen osaamisen vaatimuksiin.

Hallituksen osaamista voidaan lähestyä kahdesta näkökulmasta. Ensiksikin hallituksen osaamista voidaan pohtia hallituksen jäsenten henkilökohtaisesta osaamisesta ja toiseksi hallituksen osaamisesta toisiaan täydentävänä ryhmänä. Voidaan nähdä, että jokaisella hallitusjäsenellä tulee olla tietyn tason kyvykkyys kyetäkseen toimimaan hallitusjäsenenä. Toisinaan hallituksessa on tärkeää olla myös spesifiä osaamista erityistilanteita varten, kuten kansainvälistymisen tai yrityskauppojen osalta. Hallituksen arvo tulee osittain siitä, että hallituksen jäsenillä on toisiaan täydentävää osaamista ja siitä, kuinka hyvin jäsenten yhteistyö toimii, jotta kaikkien jäsenten osaamiset saadaan valjastettua yhtiön käyttöön.²³³ Vaikka hallituksen jäsenen osaamiselle on hyvä määritellä joku perustaso, hallituksen osaamisen ryhmänä voidaan nähdä vaikuttavan enemmän. Hallitus kuitenkin muodostaa yhden kokonaisuuden, jossa jäsenten osaamisen, kokemus ja kompetenssit täydentävät toisiaan. Tällöin relevanttina seikkana voidaan nähdä hallituksen onnistuminen ryhmänä, jotta yhtiön tarpeelliset osa-alueet tulee katettua.²³⁴

Hallituksen kokemuksessa ja osaamisessa oleviin puutteisiin havahdutaan usein vasta, kun yhtiö kohtaa kriisin, muutoksen tai se joutuu jonkun muun erityistilanteen eteen.²³⁵ Hallituksen keskeisenä tehtävänä voidaan nähdä liiketoimintariskien arvioiminen. Relevantin koulutuksen lisäksi hallituksen jäsenen kokemuksella on suuri vaikutus. Monien hallituksen pöydälle nousevien asioiden ratkaisemiseen

²³¹ Hirvonen, Niskakangas, Steiner 2003, s. 187.

²³² Esimerkiksi Sarbenes-Oxley-Act. Sitä pidetään Yhdysvaltojen tärkeimpänä arvopaperimarkkinaoikeudellisena säännöksenä. Siinä on runsaasti säännöksiä, jotka vaikuttavat yhtiöiden julistamisvelvollisuuksiin ja yhtiöiden johdon ja tilintarkastajan velvollisuuksiin informaation oikeellisuudesta.

²³³ Conger & Lawler III 2001, s. 11-18.

²³⁴ Suomela 2010, s. 149-151.

²³⁵ Finnvera 2004, s. 16.

aikaisempi kokemus on tärkeää. Tästä syystä voi olla perusteltua valita hallituksen jäseneksi henkilö tai henkilöitä, jotka ovat olleet aikaisemmin mukana vastaavalaisessa operaatiossa. Erityisen monivaiheisia ja vaativia päätöksentekotilanteita hallituksella voivat olla esimerkiksi ulkomaiset yritysostot ja suuret yritysjärjestelyt. Aiempi kokemus auttaa hallitusta punnitsemaan riittävätkö yrityksen resurssit ja johtamisosaaminen uuden askeleen ottamiseen.²³⁶

Hyvän hallinnon näkökulmasta hallituksen osaaminen voi kasvattaa yhtiön uskottavuutta ja luotettavuutta sidosryhmien keskuudessa. Yhtiöihin sijoittavat ovat kiinnostuneita hallituksen ja sen jäsenten osaamisesta ja kokemuksesta. Sijoittajien lisäksi muidenkin sidosryhmien luottamus yhtiötä kohtaan kasvaa, kun sillä on pätevä hallitus. Kokeneisiin hallitusjäseniin suhtaudutaan positiivisesti erityisesti tilanteessa, jossa kokenut jäsen valitaan kokemattomaan hallitukseen. Lisäksi corporate governancen toteutumista yhtiöissä seuraavat luokitteluyhtiöt ovat kiinnittäneet huomiota hallitusjäsenten koulutuksien kautta kartuttamaan osaamiseen ja pätevyyteen.²³⁷ Markkinoiden reagointiin on nähty olevan vaikutusta erityisesti sellaisten valituksi tulleiden hallitusjäsenten kohdalla, jolla on useamman vuoden kokemus johtajatasen tehtävistä. Myös tehtävät muissa hallituksissa vaikuttivat positiivisesti. Henkilön kokemuksen lisäksi suhde jo hallituksessa työskentelevien henkilöiden kokemukseen vaikutti markkinoiden reaktioon. Jos hallitus oli ennestään täynnä kokeneita jäseniä, ei uuden kokeneen hallitusjäsenen liittyminen tuonut niin suurta vaikutusta, kuin tilanteessa, jossa hallituksen jäsenten kokemustaso oli vähäisempi.²³⁸ Kokeneella ja osaavalla hallitusjäsenellä voidaan nähdä olevan myös vaikutusta muiden kokeneiden hallitusjäsenten hankintaan. Yhtiöstä riippumattomat jäsenet, joilla on haluttua osaamista, saattavat innostua helpommin uudesta hallitustehtävästään, jos hallituksen jäsenenä on jo korkean tason liiketoiminnan osaaja.²³⁹

²³⁶ Hirvonen, Niskakangas, Steiner 2003, s. 188.

²³⁷ Gaur, Bathula, Singh 2015, s.920.

²³⁸ Gray ja Nowland 2013, s. 664.

²³⁹ Conger ja Lawler III 2001, s. 16.

5.2.2 Hallituksen jäsenen osaaminen yksilönä

Hallitusjäsenten tulee työskennellä useiden vaativien tehtävien kanssa samanaikaisesti. Heidän tulee pystyä seuraamaan ja tarvittaessa kyseenalaistamaan sitä, mitä yhtiön operatiivinen johto tekee. Heidän tulee olla valmiita analysoimaan liiketoimintaympäristöä, arvioida erilaisia rahoitusvaihtoehtoja ja rekrytoida sekä määrittellä ylimmän johdon palkitseminen.²⁴⁰ Hallituksen jäseniltä edellytetään juuri tehtävään sopivaa kokemusta ja ammattitaitoa, joka on hyvin tilannesidonnaista riippuen mm. yhtiön elinkaaren vaiheesta, toimialasta ja yhtiön koosta.²⁴¹ Hyvän hallitustyöskentelyn näkökulmasta tehokas hallitustoiminta tarvitsee jäseniä, joilla on edellytykset, osaaminen ja kokemus toimia osana hallitusta. Kyvykkäitä henkilöitä sisältävä hallitus tarjoaa paremmat mahdollisuudet tehokkaaseen päätöksentekoon sekä vaikuttamaan yhtiön toimintaan ja johtamiseen että paremmin huomiomaan sidosryhmien tarpeet.²⁴²

Hallitusjäsenen yleisellä pätevyydellä tarkoitetaan laajasti useita asioita. Käytännössä tällä tarkoitetaan asioita, jotka näkyvät hallituksen hyvänä ja ennen kaikkea ammattimaisena toimintakykynä. Hallituksen on kyettävä tekemään riittävän monia päätöksiä toisinaan kireässäkin aikataulussa ja keskustelemaan monipuolisesti eri vaihtoehtoista. Jäsenten kokemus muista hallituksista ja muusta liiketoiminnasta vaikuttaa yhtiön hallituksen toimintaan.²⁴³ Hallituksen strateginen kyvykkyys voidaan jakaa sekä kyvyksi ymmärtää analyyttisestä yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä että kyvyksi hahmottaa näiden asioiden mahdollisia vaikutuksia yhtiön liiketoimintaan. Analyyttinen pätevyys tarkoittaa kykyä lähestyä asioita analyyttisesti ja kykyä ajatella kriittisesti. Analyyttisen pätevyyden voidaan nähdä edellytyksenä sille, että asioita voidaan käsitellä hallituksessa tehokkaasti. Hallitusjäsenen pätevyyteen liittyy myös kyky tehdä perusteltuja valintoja ja päätöksiä. Hallituksen ja sen jäsenten tulisi kyetä havaitsemaan ja tiedostamaan muutostarpeet, jotka voi-

²⁴⁰ Gray ja Nowland 2013, s. 644-664.

²⁴¹ Hirvonen, Niskakangas, Steiner 2003, s. 187-188.

²⁴² Mm. Gaur, Bathula, Singh 2015, s. 919 ja Conger ja Lawler III 2001, s. 12 ja 19.

²⁴³ Hannula 2003, s. 54.

vat johtua esimerkiksi yhtiön toimintaympäristön muutoksista. Toisinaan myös muutosten puutteen tulisi herättää pohtimaan kehitystarpeita.²⁴⁴

Hallitusjäsenten relevanttina osaamisena nähdään usein riittävä ymmärrys yhtiön toiminnan kannalta tärkeistä osa-alueista, kuten esimerkiksi taloudesta, myynnistä ja markkinoinnista, tuotannosta ja logistiikasta. Hallituksen jäsenten tulisi myös tuntea yleinen taloudellinen toimintaympäristö kuten rahoitusmarkkinat, lainsäädännön vaatimukset ja kansainvälistymiseen liittyvät strategiat.²⁴⁵ Yksittäisellä hallitusjäsenellä edellytetään taustansa ja työkokemuksensa perusteella olevan hyvät valmiudet taloudellisen raportoinnin lukemiseen ja ymmärtämiseen. Lähtökohtaisesti määritelmät hallituksen jäseneltä vaadittavaan osaamiseen ovat hyvin laajat, mutta erityisesti talouden ja sen raportoinnin osaamisen ymmärtäminen nähdään oleellisena osaamisena yksittäisen hallitusjäsenen näkökulmasta.²⁴⁶ Vaativassa tehtävässään hallitus ei voi nojata pelkästään laskentatoimen raportteihin, sillä parhaatkaan investointilaskelmat eivät korvaa yleisen arviointikyvyn puutetta.²⁴⁷

Hallituksen jäsenellä voi olla kokemusta muiden yhtiöiden hallitustyöskentelystä, tehtävistä liikkeenjohdossa ja toimimisesta asiantuntijana, esimerkiksi lakimiehenä, tilintarkastajana tai konsulttina. Elinkeinoelämän kokemus sekä erityisesti kokemus tulosvastuullisista tehtävistä on yleensä eduksi hallituksessa toimiessa, samoin kuin yrittäjäkokemus. Käytännössä eniten apua ja hyötyä hallitustyöskentelyssä voidaan nähdä olleen henkilöistä, joilla on omakohtaista kokemusta samassa kehitysvaiheessa olevista saman toimialan yrityksistä. Monet kokeneet henkilöt, joilla on puhtaasti suuryritystausta, ovat havainneet vaikeaksi auttaa alkutaipaleella olevia yhtiöitä, joilla on huomattavasti vähemmän resursseja kuin suuryrityksillä. Samoin riskit, asema markkinoilla ja kilpailutilanne ovat hyvin erilaisia. Tämä korostuu erityisesti korkean teknologian aloilla, joissa myös riskit ovat huomattavat. Koulutustaustaltaan hallitusjäsenillä useimmiten tekninen, kaupallinen tai oikeudellinen korkeakoulututkinto. Koulutusta suuremman merkityksen tuo henki-

²⁴⁴ Hannula 2003, s. 54-56.

²⁴⁵ Finnvera 2004, s. 16.

²⁴⁶ Aiheesta esim. Suomela 2010, s.

²⁴⁷ Hirvonen, Niskakangas, Steiner 2003, s. 188.

lön liiketoimintakokemus sekä muut ominaisuudet, kuten kyky kyseenalaistaa ja riippumattomuus yrityksestä ja sen suurimmista omistajista.²⁴⁸

Aikaisempi johtamiskokemus on saattanut tuoda hallitusjäsenelle kokemusta mm. edellä mainituista tehtävistä, joka auttaa häntä työskentelemään tehtävässään paremmin ja tehokkaammin.²⁴⁹ Kokemuksen kautta kehittynyt osaaminen nähdään siis tärkeänä osana relevanttien tutkintojen tai koulutusten ohella. Monissa tutkimustuloksissa ja eri artikkeleissa käsitellään sitä, kuinka hallitusjäsenten tulee olla kokeneita henkilöitä. Heidän töissään tai vapaa-aikanaan kartuttama kokemus on arvokasta, erityisesti jos he pystyvät jakamaan kokemuksiaan esimerkiksi neuvossaan toimitusjohtajaa. Kun pohditaan kysymystä hallitusjäsenen tarvittavasta osaamisesta, ei selkeää vastausta saada. Tarvittava osaaminen on hyvin yritys- ja tilannesidonnaista. Selkeästi ”osaamisvaateeksi” tuntuu nousevan henkilön relevantti kokemus joko toimialalta tai toimialan ulkopuolelta yleisjohtamisesta. Hallitusjäsenten tulee olla analyyttisiä ja kykeneviä arvioimaan nopeasti dataa, jonka pohjalta tehdä suuria ja merkittäviä päätöksiä yrityksen toiminnasta. Strateginen pätevyys on hallitusjäsenelle ilmeisen oleellinen ominaisuus. Toki hallitus voi toisinaan olla hyvinkin operatiivisten asioiden kanssa tekemisissä. Hallituksen strategisen roolin vuoksi voidaan hallitusjäseniltä edellyttää sekä strategioiden että laajempien yritystoimintaan liittyvien kysymysten ymmärrystä ja kokemusta. Pitkä kokemus tuo laajempaa näkökulmaa ajatteluun.²⁵⁰

Tarvittavien ominaisuuksien lisäksi jokaisella hallitusjäsenellä tulisi olla riittävästi aikaa käytettävissä tehtävien hoitamiseen, vaikka hänellä olisi myös muita vastuita hoidettavanaan.²⁵¹ Hallituksen jäsenen tulee olla toimissaan myös valpas. Kuitenkaan valppaus ilman relevanttia osaamista ja kokemusta ei ole kovin tehokasta.²⁵² Lähtökohtaisesti hallitusjäsenen etiikan ja moraalin tulee olla hyviä. Vaikka henkilö olisi kuinka osaava, hänen osaamisensa ei välttämättä pääse esille, ellei hän herätä luottamusta yhtiön sidosryhmissä. Henkilön aikaisempi toiminta yhteiskunnassa

²⁴⁸ Hannula 2003, s. 58-59.

²⁴⁹ Gray ja Nowland 2013, s. 644,664.

²⁵⁰ Suomela 2010, s. 150.

²⁵¹ Gray ja Nowland 2013, s. 664-665.

²⁵² Kroll, Walters, Wright 2008, s.363-364.

ja talouselämässä saattavat tuoda luottamuksen arviointiin ainakin suuntaa antavat perusteet. Tiedollisten ja taidollisten asioiden osalta vaatimuksena voidaan pitää vähintään talouselämän keskeisten elementtien tuntemista samoin kuin ko. yrityksen toiminnan kohtuullista tuntemusta. Toimialatuntemus voidaan katsoa oleva oleellista, mutta ei täysin välttämätöntä.²⁵³

5.2.3 Hallituksen osaaminen ryhmänä

Lähtökohtaisesti jokainen yhtiö on erilainen, joten saattaa olla haastavaa löytää hallitukseen sellaisia jäseniä, jotka olisivat osaavia ja kokeneita kaikilla liiketoimintaan liittyvillä osa-alueilla. Hallitusta tarkastellaan usein ryhmänä ja oleellista voidaan nähdä, että hallituksen jäsenet yhdessä muodostavat yhtiölle tarpeellisen tietopohjan ja osaamisen. Siksi olisi hyvä, että hallitukseen valitaan jäseniksi henkilöitä, jotka täydentävät toisiaan ja näin hallitus ryhmänä pystyisi kattamaan kaikki yrityksen toiminnan eri osa-alueet.²⁵⁴ Hallituksella tulee ryhmänä olla kykyä yhtiön strategiseen ohjaamiseen sekä eri sidosryhmien odotuksiin vastaamiseen.

Jokaiselle hallituksen jäsenelle voidaan asettaa tietty perusosaamistaso, jonka lisäksi kunkin jäsenen erityisosaamisalueet täydentävät hallitusta muodostaen lopulta laaja-alaisen kokonaisuuden. Tavoittelemisen arvoisena voidaan nähdä riittävä laaja-alaisuus hallitusjäsenten taustoissa ja kompetensseissa.²⁵⁵ Hallituksen tehtävien ja tehokkaan toiminnan kannalta on tärkeää, että hallitus koostuu jäsenistä, joilla on monipuolinen, toisiaan täydentävä kokemus ja osaaminen.²⁵⁶

Yleisen talouden tuntemuksen lisäksi voidaan ajatella, että hyvässä hallituskoorpanossa olisi liikkeenjohdon osaamista, juridista osaamista, taloushallinnon ja taloudellisen raportoinnin osaamista, rahoituksen osaamista, ko. yrityksen toimialan teknistä osaamista, henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin osaamista, yms. Toiminta globalisoituvassa ympäristössä voi edellyttää kansainvälisen osaamisen

²⁵³ Suomela 2010, s. 14.

²⁵⁴ Huse ja Zattoni 2008, s. 11-18.

²⁵⁵ Suomela 2010, s. 150.

²⁵⁶ Keskuskauppakamari 2006, s. 5.

tai ulkomaalaisen jäsenen hankkimisen hallitukseen.²⁵⁷ Kaikilla ei tarvitse olla samaa osaamista tai kokemusta, mutta yhteenlaskettuna hallituksella kokonaisuutena tulee olla riittävät tiedot ja taidot hallitustehtävän menestykselliseen hoitamiseen.²⁵⁸ Taloudellisen raportoinnin ymmärtämistä ja osaamista pidetään osa-alueena, jonka osaamista hallitukselta edellytetään.²⁵⁹

Keskuskauppakamarin asialuettelossa nostetaan esille pohdittavaksi millaisella kokemuksella hallituksen kokoonpanoa voitaisiin tulevaisuudessa vahvistaa. Hallitustehtävien menestyksellinen hoitaminen vaatii yritystoiminnan tai sen osa-alueiden tuntemusta. Hallituksen tehtävien ja tehokkaan toiminnan kannalta on tärkeää, että hallitus koostuu jäsenistä, joilla on monipuolinen, toisiaan täydentävä kokemus ja osaaminen, jolloin hallitus kykenee arvioimaan liiketoimintaan liittyviä seikkoja, esimerkiksi riskejä, monipuolisesti. Jäsenten osaamisen lisäksi on tärkeää, että he ovat kriittisiä, itsenäisiä mielipiteen muodostamisessa ja yhteistyökykyisiä. Hallituksen tehtävänä on yhtiön ohjaus ja valvonta.²⁶⁰

5.3 Hallitustyöskentelyn kehittäminen

5.3.1 Yleistä hallituksen toiminnan kehittämisestä

Hyvän ja toimivan hallitustyöskentelyn avulla voidaan saada lisäarvoa yrityksen johtamiseen nykyään hyvinkin turbulenttisessa ympäristössä. Hallituksen ja yhtiön ylimmän johdon kyky ennakoida ja reagoida ympärillä tapahtuviin muutoksiin pienentää yritystoiminnan riskiä, mikä saattaa näkyä rahoittajan tekemässä luottokelpoisuusarvioinnissa. Toisinaan voi käydä jopa niin, että hallituksella ja sen kyvykkyydellä on hyvin suuri painoarvo siihen, että yhtiö saa hakemansa rahoituksen ja toisinaan sillä on vaikutusta jopa rahoituksen hintaan. Rahoittajan näkökulmasta yhtiön toimintakykyä parantava ja monipuolistava hallitus luo uskottavuutta siihen,

²⁵⁷ Suomela 2010, s. 14.

²⁵⁸ Hirvonen, Niskakangas, Steiner 2003, s. 188.

²⁵⁹ Suomela 2010, s. 15.

²⁶⁰ Keskuskauppakamari 2006, s. 5.

että yhtiö kykenee reagoimaan nopeissakin muutostilanteissa. Osaava hallitus luo myös yrityksen arvoa, jota punnitaan yhtiön kauppatilanteessa.²⁶¹

Viimeisten vuosien aikana on yhä enemmän keskitytty sekä pienten että suurten osakeyhtiöiden hallitustyöskentelyn kehittämiseen. Yhtiöiden ja niiden tarpeiden erilaisuus tuo haasteita erilaisten ohjenuorien saamiseksi hallitustyöskentelyn arviointiin ja kehittämiseen. Samanlainen malli sopii harvoin kaikkiin tilanteisiin. Tämän vuoksi voi olla ihan perusteltua, ettei tarkkoja sääntöjä ja toimintamalleja yritetä sovittaa kaikkiin tilanteisiin. Erilaiset asialuettelot yms. toimivat tavallaan siten, että ne tuovat osakeyhtiön omistajille ja hallitusjäsenille eri aihioita siitä, mitä heidän kannattaa miettiä. Hallituksen säännöllinen arviointi on yleistynyt huomattavasti viime vuosina. Pörssiyhtiöissä se kuuluu hallinnointikoodin vaatimuksiin, mutta myös listaamattomissa yhtiöissä on ymmärretty arvioinnin tärkeys yhä paremmin.²⁶² Keskuskauppakamarin asialuettelossa listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämiseksi on nostettu yhdeksi kohdaksi hallituksen ja hallitustyönarvioinnin. Hallitustyöskentelyn tehokkuutta voidaan edistää arvioimalla hallituksen toimintaa ja työskentelytapoja säännöllisesti. Arviointi voidaan toteuttaa itsearviointina tai käyttämällä ulkopuolista arvioijaa ja sen avulla on mahdollista saada käsitys hallituksen vahvuuksista ja heikkouksista.²⁶³

Kun hallituksen rooli on aivan keskeinen yrityksen strategian kehittämisen kannalta, loogista on, että hallituksen ”toimintakelpoisuus” arvioidaan säännöllisesti. Myös erilaisia yhdistelmiä sisäisestä ja ulkoisesta arvioinnista on käytössä.²⁶⁴ Hallituksen arvioinnin tarkoituksena on siis selvittää, toimiiko hallitus hyvin kollektiivina tärkeimpien tehtäviensä hoitamisessa. Samalla arvioidaan myös yksittäisten hallitusjäsenten panosta. Hallituksen puheenjohtajaa voidaan arvioida erikseen. Arviointiprosessin tavoitteet voidaan jakaa kahteen alueeseen. Ensiksi arviointi auttaa hallituksen jäseniä kiinnittämään huomiota kokonaisvaltaisesti tehtäväkenttään ja arvioimaan tilannetta. Tämä auttaa hallitusta keskittymään niihin osa-alueisiin, jot-

²⁶¹ Pirinen 2014, <http://www.hallituspartnerit.fi/?x171220=177018>.

²⁶² Erma, Rasila ja Virtanen 2010, s. 77.

²⁶³ Keskuskauppakamari 2006, s. 2-3.

²⁶⁴ Erma, Rasila ja Virtanen 2010, s. 78.

ka vaativat kehittämistä. Toiseksi arviointi voi antaa hyödyllistä tietoa omistajille siitä, toimiiko hallitus ja sen yksittäiset jäsenet ihanteellisesti. Heikkojen tulosten myötä omistajat voivat joutua tekemään johtopäätöksiä ja vaihtamaan hallituksen jäseniä.²⁶⁵

Keskuskauppakamarin asialuettelo on annettu niille yhtiöille, joiden ei ole katsottu voivan soveltaa suoraan suositusta listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä, mutta jotka haluavat aktiivisesti kehittää toimintojaan hyvän hallinnointitavan mukaisesti. Asialuettelon noudattaminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Asialuettelon avulla yhtiöt voivat arvioida omia menettelytapojaan ja ratkaista omista lähtökohdistaan, onko niillä tarvetta muuttaa tai kehittää hallinnointiaan. Asialuettelo ei velvoita yhtiötä mihinkään tiettyyn toimintaan tai rakenteeseen eikä yhtiöiden myöskään tarvitse perustella hallinnointiaan koskevia ratkaisuja julkisesti. Asialuettelossa on annettu kuhunkin osa-alueeseen liittyviä kysymyksiä, joiden avulla yhtiön johto voi lähestyä aihetta ja pohtia mahdollisia kehityskohtia.²⁶⁶ Kun yhtiöiden välisiä eroja ei ole tarvinnut sisällyttää itse sääntöihin, on säännöt kyetty pitämään suhteellisen yksinkertaisina. Joustavuuteen kannustaminen mahdollistaa sen, että yhtiöiden ominaispiirteiden huomioonottaminen on myös käytännössä luotettavaa ja totuudenmukaista. Jos suositusten noudattaminen olisi poikkeuksetta pakollista, se aiheuttaisi yhtiöiden välillä eriarvoisuutta, koska pakollisen vaatimuksen kustannukset ja hyödyt vaihtelevat eri yhtiöissä.²⁶⁷

5.3.2 Hallituksen osaamisen ja kokoonpanon kehitys

Hyvän hallinnon keskeisin kehittämisen alue on ollut viimeisten vuosikymmenien aikana hallitustyöskentely. Vaikka ei taida löytyä merkittäviä tutkimuksia, jotka osoittaisivat hallituksen kokoonpanon tuovan olennaista lisäarvoa yhtiön liiketoiminnalle, hyvän hallinnon uudistajat tarttuivat ensimmäisenä kokoonpanoon. Syntyi suosituksia toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan tehtävien jakamisesta, riippumattomien jäsenten määrän nostamisesta vähintään puoleen hallituksen

²⁶⁵ Erma, Rasila ja Virtanen 2010, s. 78.

²⁶⁶ Keskuskauppakamari 2006.

²⁶⁷ Huovinen 2009, s. 400?.

jäsenluvusta sekä hallituksen toiminnan säännöllisestä arvioimisesta. Nämä uudistukset tähtäsivät hallituksen itsenäisyyden lisäämiseen. Hallituksesta haluttiin kehittää tehokas kyseenalaistaja, joka pystyi tuomaan lisäarvoa nimenomaan strategiseen keskusteluun ja strategisten päätösten tekemiseen.²⁶⁸

Uutta hallitusjäsentä valittaessa tulisi hahmottaa kokonaiskuva olemassa olevan hallituksen toiminnasta ja osaamisesta sekä kokemuksesta. Kun kartoitetaan jo olemassa olevat resurssit ja verrataan niitä yhtiön tavoitteisiin, voidaan hahmottaa paremmin yhtiön hallituksen tarpeet ja ne kehityskohdat, joihin tarvitaan lisää osaamista. Hallituksen kokoonpanoa kehitettäessä nähdään oleellisena tähtäimen asettamisen pidemmälle aikavälille tulevaisuuteen – näin varmistetaan hallituksen kyvykkyys tukea yhtiötä saavuttamaan tulevaisuuden tavoitteet.²⁶⁹ Keskuskaupakamarin asialuettelossa kehityskysymyksenä nostetaan esille pohdittavaksi, onko hallituksen kokoonpano tarpeeksi monipuolinen kokemukseltaan ja osaamiseltaan.²⁷⁰ Hallitusjäseniä voidaan kouluttaa erilaisten ohjelmien ja kurssien avulla. Hallituksen kehittymisen kannalta voidaankin nähdä oleellisena, että hallitusjäseneet kasvattavat omaa ammattitaitoaan.²⁷¹

Hallituksen jäseniä valittaessa on aiheellista varmistaa, että jäsenehdokkailla on mahdollisuus paneutua yhtiön asioihin riittävän laajasti. Hallituksen jäseneltä, erityisesti hallituksen puheenjohtajalta, vaaditaan työpanosta myös kokousten ulkopuolella. Hallituksen jäsenen käytettävissä olevan ajan riittävyyden arviointiin vaikuttavat esimerkiksi hänen päätoimensa, sivutoimensa ja samanaikaiset hallitustehtävät.²⁷²

²⁶⁸ Lainema 2013, s. 85.

²⁶⁹ Conger ja Lawler III, 2001, s. 19.

²⁷⁰ Keskuskaupakamari 2006, 5.

²⁷¹ EcoDa 2010, s. 40.

²⁷² Keskuskaupakamari 2006, s. 5.

5.3.3 Hallituksen tehokkaampi tapa toimia

Hyvän hallitustyöskentelyn periaatteisiin kuuluu, että hallitus määrittelee omat tehtävänsä ja työskentelytapansa. Tätä koskevan kirjallisen dokumentin nimitykseksi on suomen kielessä vakiintunut hallituksen työjärjestys. Se on aina yhtiökohtainen ja perustuu yhtiöjärjestykseen. Hallituksen työjärjestys voidaan kirjoittaa monella eri tavalla. Työjärjestyksillä on kuitenkin yhteisiä piirteitä, jotka perustuvat muun muassa osakeyhtiölakiin ja yleisesti omaksuttuihin hallitustyöskentelyn periaatteisiin.²⁷³ Keskuskauppakamarin asialuettelossa nostetaan ideana esille miten tehokasta hallitustyöskentelyä voidaan edistää siten, että hallituksen keskeiset tehtävät ja toimintaperiaatteet määritellään kirjallisesti työjärjestyksessä. Työjärjestykseen voidaan kirjata esimerkiksi, miten työt jaetaan hallituksen jäsenten kesken, kuinka usein hallitus kokoontuu, missä laajuudessa hallituksen varajäsenet ottavat osaa hallituksen työhön ja miten hallitus kutsutaan kokouksiin.²⁷⁴

Hallitustyöskentelyyn käytetty aika on lisääntynyt verrattuna aikaisempaan ja hallituksen kokousten määrä osakeyhtiöissä kasvanut.²⁷⁵ Hallituksen toimintaa voidaan kehittää huolehtimalla siitä, että kaikki hallituksen jäsenet ovat saaneet riittävästi ja tasapuolisesti tietoa yhtiöstä ja päätettävistä asioista hyvissä ajoin ennen kokousta, kokoukset ovat hyvin valmisteltuja, kokouksen esityslista on järkevällä tavalla aikataulutettu ja että kokouksessa on avoin ja keskusteleva ilmapiiri. Hallitustyöskentelyä pohdittaessa ja kehitettäessä voisikin olla aiheellista pohtia myös sitä, että johtaako hallituksen puheenjohtaja hallitusta tehokkaasti ja toimiiko hallitus mahdollisimman tehokkaasti.²⁷⁶

²⁷³ Hirvonen, Niskakangas ja Steiner 2003, s. 210.

²⁷⁴ Keskuskauppakamari 2006, s. 5.

²⁷⁵ Suomela 2010, s. 176.

²⁷⁶ Keskuskauppakamari 2006, s. 5.

6 Johtopäätökset

Tutkielmassa tarkasteltiin listaamattoman osakeyhtiön hyvää hallitustyöskentelyä. Koska osakeyhtiön hyvää hallitustyöskentelyä ei ole tyhjentävästi avattu lainsäädännössä, pohdittiin tässä tutkielmassa, mitä on yhtiön hyvä hallitustyö, mitkä osat alueet siihen vaikuttavat ja miten hallitustyötä voisi kehittää. Osakeyhtiön hyvään hallinnointiin liittyy kiinteästi termi corporate governance, joka herättää mielenkiintoa niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. Listayhtiöiden hallitustyötä on vuosien varrella kehitetty erilaisten koodien ja ohjeiden avulla. Listaamattomien osakeyhtiöiden huomattavasta kansantaloudellisesta ja työllistävästä vaikutuksesta huolimatta huomiota niiden hallitustyöhön on alettu kiinnittää enemmän vasta viime vuosien aikana. Listaamattomien osakeyhtiöiden tarpeet ja toiveet hallituksia kohtaan ovat hyvin moninaiset, sillä yhtiöiden tilannetekijät vaihtelevat suuresti. Tämän vuoksi ainakaan vielä ei kovinkaan tiukkaa sääntelyä niiden hallitustyötä kohtaan ole asetettu, vaan esimerkiksi Keskuskauppakamarin asialuettelo listaamattomien osakeyhtiöiden hallinnon kehittämiseksi on luotu tukemaan mm. hyvän hallitustyön raamien rakentamista.

Osakeyhtiölaki on sama niin pienille kuin suurille yhtiöille muutamien poikkeuksin. Yhtiön koon lisäksi monet muut tilannetekijät, kuten elinkaaren vaihe ja omistusrakenne, määrittävät yhtiön hallituksen työtä ja siihen kohdistuvia odotuksia. Koska yhtiöiden tarpeet hallitukselle vaihtelevat niin suuresti, ei välttämättä ole järkevää lainsäädännöllisesti luoda liian tiukkoja raameja. Tahdonvaltaisen sääntelyn voidaan nähdä olevan parempi ratkaisu kuin pakottava sääntely, sillä se mahdollistaa joustavan kehityksen yhtiöiden toimintaympäristön muuttuessa: yhtiökohtaisten ratkaisujen etsimisen, kansainvälisten mallien ja käytäntöjen arvioimisen ja mahdollisen omaksumisen sekä monikansallisiin yritys rakenteisiin mukautumisen. Tahdonvaltaisen sääntelyn ei tarvitse olla synonyymi täydelliselle vapaudelle, sillä myös tahdonvaltaisessa lainsäädännössä voidaan asettaa hyvin yksityiskohtaisia vähimmäisvaatimuksia. Niiden ylittäminen eli ”mahdollisimman hyvän” tavoittele-

minen on vaativampaa kuin lainmukaisen minimin eli ”riittävän hyvän” saavuttaminen.²⁷⁷

Yhtiön hyvä hallitustyöskentely on kohtalaisen abstrakti termi eikä se täysin selity esimerkiksi osakeyhtiölaissa tai lain esitöissä. Tässä tutkimuksessa tutustuttiin siihen, mitä on listaamattoman osakeyhtiön hyvä hallitustyö, mikä paljastui hyvin moniulotteiseksi termiksi. Hyvään hallitustyöhön vaikuttaa esimerkiksi se, tarkastellaanko asiaa omistajien näkökulmasta, hallituksen oman työn sujuvuudesta ja tehokkuudesta vai strategisten tehtävien näkökulmasta käsin. Toki paljon yhtäläisyyksiä ja päällekkäisyyksiä eri taustatekijöistä huolimatta on, mutta omat vivahteensa hyvään hallitustyöhön ne kuitenkin tuovat. Mikäli hallitustyötä pohditaan omistajien näkökulmasta, voidaan hyvän hallitustyön keskeisempänä tehtävänä kenties nähdä päämies-agenttiongelman vastaaminen. Hyvän hallitustyön kautta omistajat pystyvät varmistamaan, että hallitus toimii heidän ja yhtiön edut huomioon ottaen ja että toiminta on eri lakien ja asetusten mukaista. Hallituksen oman työn sujuvuudessa ja tehokkuudessa hyvä hallitustyö ilmenee tiedonsaannin ja mahdollisen työjärjestyksen avulla. Hyvä hallitustyö vaikuttaa esimerkiksi toimitusjohtajan ja hallituksen yhteistyöhön ja riskienhallintaan voidaan saada osaamista ja kokemusta.

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli tuoda esille niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yhtiön hyvään hallitustyöskentelyyn. Tutkimuksessa kävi ilmi, että odotukset ja tavoitteet hallitusten toimintaa kohtaan vaihtelevat paljon riippuen yhtiöiden erilaisista tilannetekijöistä. Näihin odotuksiin ja tavoitteisiin vaikuttavat erityisesti yhtiön omistusrakenne, elinkaaren vaihe, toimiala sekä yhtiön koko. Nämä kaikki tuovat erityistarpeensa hallitukselta vaadittaviin ominaisuuksiin ja osaamiseen. Omistusrakenteen nähdään vaikuttavan hallituksen rooliin ja tehtäviin yhtiössä. Vahvan omistajan yhtiössä hallituksen työ saattaa muodostua enemmän konsultoivaksi kuin omistukseltaan hajautuneessa organisaatiossa. Elinkaaren vaihe vaikuttaa hallitukselta odotettaviin ulottuvuuksiin siten, millaista osaamista ja kokemusta yhtiön tueksi kaivataan kyseisessä tilanteessa. Eroavaisuuksia hallitukseen kohdis-

²⁷⁷ Timonen 2000, s. 141.

tuvia odotuksia kohtaan huomattiin esimerkiksi juuri toimintansa aloittaneen yhtiön ja toimintansa vakiinnuttaneen yhtiön välillä. Toimiala ja yhtiön koko taas tuovat omat erityispiirteensä siihen, miten hallituksen tulee toimia. Suuret yhtiöt saattavat vaatia jäsenmäärältään suuremman hallituksen, koska käsiteltäviä osa-alueita on enemmän ja tämän vuoksi hallituksella voi olla isompi työmäärä. Toimialan vaikutuksesta hallitustyöhön nousi esille se, kuinka turbulentti tai stabiili toimiala on. Mikäli yhtiö harjoittaa liiketoimintaa hyvin vauhdikkaassa ympäristössä, saattaa se vaatia hallitukselta laaja-alaisempaa tilanteen seurantaa ja useiden asioiden yhdistelyä päätöksenteon tueksi.

Hyvään hallitustyöhön vaikuttavia seikkoja pohdittaessa tutkimuksessa esiin nousi erityisesti hallituksen osaamisen tärkeys niin ryhmänä kuin yksilöinä. Kun muodostetaan osakeyhtiönhallitusta, pohditaan sen nykyistä osaamista tai kehittämistä, tulisi aina lähteä liikkeelle yhtiön liiketoiminnallisten tavoitteiden ja nykytilan määrittelystä. Näiden lisäksi tulisi hahmottaa millaista osaamista ja kokemusta hallituksessa on jo tarjolla nykyisten jäsenten kautta. Edellä mainittujen asioiden ollessa selvillä, voidaan paremmin tietää, millaista osaamista ja kokemusta uudelta hallituksen jäseneltä kaivataan, jotta edellytykset liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen olisivat paremmat. Tutkimuksessa selvisi, että mitään tiettyä raamia hallitusjäsenen osaamiselle ei kovinkaan tarkasti voida asettaa. Taloudellisen osaamisen ja tuntemuksen katsottiin olevan tärkeimpiä yksittäiseltä hallituksen jäseneltä vaadittavia ominaisuuksia, mutta muuten hallitus tulisi koota toinen toistaan täydentävällä osaamisella. Jokainen hallitusjäsen ei voi olla pätevä ja kokenut kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla, joten oleellisempaa onkin tarkastella hallitusta kokonaisuutena ja valita hallitukseen jäseniä, jotka täydentävät ryhmän osaamisen.

Lisäksi hallituksen monimuotoisuuteen kannattaa kiinnittää huomiota hyvän hallitustyön kannalta. Erilaisista taustoista lähtöisin olevat jäsenet tarkastelevat hallituksen tehtävänä olevia asioita eri näkökulmista, mikä voi auttaa esimerkiksi erilaisten toimintasuunnitelmien ja riskien analysoinnissa. Mikäli hallituksessa jäsenet ovat kovin samanlaisia ja ajattelevat asioista samalla tavalla, hallituksen keskuste-

lut voivat jäädä yksipuolisiksi ja näkemykset olla liian samankaltaisia. Yhdistelemällä yhtiön tavoitteet hallituksen osaamiseen ja monipuolisuuteen on mahdollista saada koottua sellainen hallitus, joka pystyy käsittelemään asioita monipuolisesti ja syvällisesti sekä tekemään tarvittavia päätöksiä. Hallituksen kokoonpanolla voidaan nähdä olevan vaikutusta myös riskienhallintaan, sillä eri osa-alueiden osaajat ovat kykeneväisiä nostamaan monipuolisesti esille erilaisia riskejä ja keskustelemaan niihin varautumisesta.

Vaikka joissakin tilanteissa voi olla aiheellista pohtia hallituksen merkitystä, voidaan hallitustyöskentely ja sen kehittäminen nähdä silti tarpeellisina ainakin suurimmalle osalle listaamattomista osakeyhtiöistä. Vaikka yhtiön pääomistaja tai jopa ainut omistaja toimisi yhtiön toimitusjohtajana sekä hallituksen puheenjohtajana, ei hallitustyöskentely kuitenkaan saisi jäädä liian ohueksi. Pääomistaja -- toimitusjohtaja -- hallituksen puheenjohtaja voisi pyrkiä saamaan hallitustyöskentelystä mahdollisimman monipuolista ja rakentavaa, mikä tukee liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista. Tällöin hallitus voisi olla ympäristö, jossa hän pääsisi testaamaan omia ajatuksiaan, ideoitaan ja niiden toimivuutta. Yhtiöissä, joissa omistus on hajaantunut, hallitus todennäköisesti pääsee toimimaan paljon vapaammin. Omistajan tai omistajien tulisi lähteä siitä lähtöasetelmasta, että he määrittävät omat omistajastrategiset tavoitteensa, jonka jälkeen voidaan hahmottaa hallitusjäsenten ja hallituksen tarvittava osaamisen.

Yhtenä tavoitteena tutkimuksessa oli yhtiön hallitustyön kehittäminen kohti hyvää hallitustyötä, jota voidaan kehittää esimerkiksi hallituksen osaamisen tai hallituksen työskentelyn tehokkuuden näkökulmista. Mikäli mietitään hallitusta ryhmänä, voidaan sen osaamista vahvistaa esimerkiksi valitsemalla hallitukseen tarvittavan kompetenssin omaavia henkilöitä. Hallituksen osaamista, erityisesti hallitusjäsenten näkökulmasta, voidaan kehittää myös erilaisten koulutusten avulla. Hallituksella on käytössään suhteellisen rajallinen aika ja agendalla on usein merkittäviä strategisia kysymyksiä. Yhtenä hallitustyön haasteena onkin nähty ajan rajallisuus. Hyvän hallituksen näkökulmasta hallitustyötä voidaan tehostaa esimerkiksi hallituksen työjärjestyksen avulla, jossa määritellään hallituksen keskeiset toimintape-

riaatteet ja tehtävät.²⁷⁸ Hallituksen kokous saattaa edetä sujuvammin, jos valmistautumista tehostetaan selkeiden ja ajoissa toimitettujen agendojen avulla, jolloin jäsenillä on aikaa perehtyä asioihin kunnolla etukäteen. Myös asioiden kunnollinen valmistelu ennen hallituksen eteen tuomista voi auttaa siinä, että hallituksessa on mahdollista päästä suhteellisen nopeasti keskustelusta päätöksentekoon.

Tutkimus nosti selvästi esiin sen, että on vaikeaa tai jopa mahdotonta määritellä jokaiseen yhtiöön sopivaa *hyvää hallitustyötä*. Tilannekohtaisten tekijöiden vaikutus on sen verran suuri, ettei ole mielekästäkään yrittää liian tiukasti määritellä hallitustyön hyvyyttä. Selkeästi hallitustyö nähdään osakeyhtiöiden kannalta merkityksellisenä ja sen kehittämisen suhteen ollaan entistä avoimempia ja kiinnostuneempia. Lainsäädöllisesti ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista luoda liian tiukkoja raameja listaamattomien osakeyhtiöiden hallitustyöskentelylle, mutta erilaisin asialuetteloin ja ohjein hallitustyön kehitystä saattaa olla mielekästä tukea myös tulevaisuudessa.

²⁷⁸ Keskuskauppakamari 2006, 5.